



THE MARKETING SCHOOL

O IMPACTO DO MARKETING INTERNO NAS EMPRESAS – O CASO DO GRUPO FILINTO MOTA

**ESTÁGIO PROFISSIONAL DE MESTRADO EM GESTÃO DE
MARKETING**

AUTORA: Maria Santos nº 5825

ORIENTADOR: Professor Especialista Henrique Pires

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2015

Agradecimentos:

Estes agradecimentos dirigem-se a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho. Como é o caso da empresa do Grupo Filinto Mota que me possibilitou a realização do mesmo, tal como os seus respetivos colaboradores que dispensaram algum tempo e atenção para que o trabalho fosse realizado da melhor forma. A todos eles um enorme muito obrigada.

Direciono também estes agradecimentos ao IPAM, por me ajudar a encontrar um caminho, com um acompanhamento permanente e ainda por possibilitarem o meu desenvolvimento em termos de aprendizagem. Mencionando assim todos os professores que lecionaram o meu percurso escolar e em especial ao meu orientador, Professor Henrique Pires, pelas diretrizes para um bom trabalho.

Tenho ainda a agradecer a toda a minha família e amigos pela ajuda e apoio dado durante todo este meu percurso, onde me auxiliaram quando mais precisava, e em especial à pessoa que me acompanha.

Agradeço assim a todos por fazerem parte da minha vida e que contribuíram para a pessoa que sou hoje.

Resumo

Este trabalho é orientado para o Marketing Interno, matéria que tem vindo a atingir um papel importante nas empresas.

Estimula uma maior necessidade de consciencialização relativa ao impacto e influência do Marketing Interno nas empresas, dando o exemplo do Grupo Filinto Mota, onde a revisão de literatura é um suporte base essencial.

O estudo apresenta ainda as necessidades dos colaboradores testando a sua eficácia, e ainda alcança o nível de importância do Marketing Interno perante os seus superiores.

Comprovando assim que a compreensão das necessidades permite um melhoramento do desenvolvimento da comunicação, satisfação, envolvimento e desempenho dos colaboradores.

Abstract

This work is oriented to the Internal Marketing, a matter which has reached an importante role in business.

It stimulates an increased need for awareness on the impacta n influence of Internal Marketing in companies, giving the exemple of Filinto Mota Group, where the literature review is an essential base support.

The study also presents the needs of employees testing its effectiveness, and still reaches the level of importance of the Internal Marketing before his superiors.

Thus proving that the understanding of the needs allows an improvement of communication development, satisfaction, engagement and performance of employees.

Palavras-chave

Marketing Interno

Motivação

Comunicação

Envolvimento

Satisfação no trabalho

Keywords

Internal Marketing

Motivation

Communication

Involvement

Job Satisfaction

Índice Geral

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	3
Palavras-chave	4
Índice de quadros e figuras	7
CAPÍTULO 1 – Introdução	12
CAPÍTULO 2 – Revisão da literatura	14
2.1 Marketing Interno	14
2.1.1 Os principais objetivos e a sua importância	16
2.2 Felicidade organizacional	22
2.3 Caracterização dos públicos das empresas	23
2.4 Comunicação	25
2.5 Satisfação	27
2.6 Comprometimento	30
2.7 Motivação	32
2.8 Síntese do capítulo	34
CAPÍTULO 3 – Metodologia	36
3.1 Descrição do problema	36
3.1.1 Objetivos	36
3.2 Universo da amostra	38
3.3 Métodos a empregar	40
3.3.1 Tipo de estudo	40
3.3.2 Abordagem	41

3.4 Técnicas de pesquisa	42
CAPÍTULO 4 – Resultados	45
4.1 Inquéritos	46
4.1.1 Termos Gerais	46
4.1.1.1 Análise de dados	46
4.1.1.2 Discussão de dados	51
4.1.2 Ações	61
4.1.2.1 Formações	61
4.1.2.1.1 Análise de dados	62
4.1.2.1.2 Discussão de dados	64
4.1.2.2 Partilha de Informação	65
4.1.2.2.1 Análise de dados	65
4.1.2.2.2 Discussão de dados	67
4.1.2.3 Eventos	67
4.1.2.3.1 Análise de dados	67
4.1.2.3.2 Discussão de dados	68
4.1.3 Termos Gerais Finais	69
4.1.3.1 Análise de dados	70
4.1.3.2 Discussão de dados	72
4.2 Entrevistas	73
CAPÍTULO 5 – Conclusões, limitações e futuros estudos	76
CAPÍTULO 6 – Bibliografia	78
CAPÍTULO 7 – Anexos	82

Índice de quadros e figuras

Fig. 1 – Esquema resumido da origem do Marketing Interno.....	17
Fig. 2 – Esquema do impacto do Marketing Interno.....	18
Fig. 3 – Esquema dos fatores do Marketing Interno.....	31
Fig. 4 – Esquema da Metodologia.....	45
Quadro 1 – Idade – Inquérito geral.....	47
Quadro 2 – Género – Inquérito geral.....	47
Quadro 3 – Área de serviço – Inquérito geral.....	47
Quadro 4 – Função atual – Inquérito geral.....	47
Quadro 5 – Habilitações literárias – Inquérito geral.....	47
Quadro 6 – Gosto do trabalho que realizo na empresa.....	48
Quadro 7 – Tenho os recursos necessários para realizar o meu trabalho.....	48
Quadro 8 – Sinto-me à vontade para oferecer ou solicitar ajuda aos meus colegas de trabalho.....	48
Quadro 9 – O meu trabalho é reconhecido.....	48, 52 e 72
Quadro 10 – A empresa mostra confiança no meu trabalho.....	48
Quadro 11 – A empresa permite-me desenvolver como pessoa e profissional.....	48
Quadro 12 – Tenho possibilidade de contribuir para a estratégia da empresa.....	49
Quadro 13 – Sinto-me realizado por ser útil à empresa.....	49
Quadro 14 – Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar.....	49
Quadro 15 – Na minha opinião, o serviço oferecido pela empresa tem qualidade e satisfaz plenamente as necessidades dos clientes.....	49
Quadro 16 – Considero o meu superior imediato uma referência a nível profissional, de forma a confiar totalmente nas suas decisões.....	49
Quadro 17 – Conheço claramente a missão, visão, valores, princípios e metas a que	

a empresa se propõe a atingir.....	49
Quadro 18 – Sinto orgulho em trabalhar para a empresa.....	49
Quadro 19 – A liderança de topo é verdadeira e inspiradora.....	49
Quadro 20 – Procuro atingir os meus objetivos para que a empresa possa atingir os seus.....	50
Quadro 21 – Sinto-me integrado o suficiente ao ponto de celebrar as vitórias da empresa.....	50
Quadro 22 – A empresa permite-me cumprir com a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade).....	50
Quadro 23 – Na área em que trabalho, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.....	50
Quadro 24 – Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa.....	50, 55 e 72
Quadro 25 – Tenho sido informado sobre mudanças da empresa	50, 58 e 73
Quadro 26 – Gostava de saber mais sobre os eventos em que a empresa está envolvida	50
Quadro 27 – Gostava de saber o que se passa nas outras áreas da empresa	50
Quadro 28 – Acho necessário a existência de mais formações (relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional)	51
Quadro 29 – As duas ações mais importantes a serem adoptadas na empresa.....	51
Quadro 30 – Idade * Reconhecimento.....	52
Quadro 31 – Género * Reconhecimento.....	53
Quadro 32 – Área de serviço * Reconhecimento.....	53
Quadro 33 – Função atual * Reconhecimento.....	54
Quadro 34 – Habilitações literárias * Reconhecimento.....	54
Quadro 35 – Idade * Comunicação.....	55
Quadro 36 – Género * Comunicação.....	56

Quadro 37 – Área de serviço * Comunicação.....	56
Quadro 38 – Função atual * Comunicação.....	57
Quadro 39 – Habilitações literárias * Comunicação.....	57
Quadro 40 – Idade * Partilha de informação.....	58
Quadro 41 – Género * Partilha de informação.....	58
Quadro 42 – Área de serviço * Partilha de informação.....	59
Quadro 43 – Função atual * Partilha de informação.....	59
Quadro 44– Habilitações literárias * Partilha de informação.....	60
Quadro 45 – Idade – Inquérito formação.....	61
Quadro 46 – Género – Inquérito formação	61
Quadro 47 – Área de serviço – Inquérito formação.....	61
Quadro 48 – Função atual – Inquérito formação.....	62
Quadro 49 – Habilitações literárias – Inquérito formação.....	62
Quadro 50 – Na publicitação da formação senti que houve mais comunicação entre os colaboradores.....	62
Quadro 51 – A formação ajudou-me a desenvolver enquanto profissional.....	62
Quadro 52 – Conheci melhor alguns colegas de trabalho das diferentes áreas.....	62
Quadro 53 – Senti-me motivado/a para aprender mais.....	62
Quadro 54 – Senti-me recompensado/a pela oportunidade.....	62
Quadro 55 – Sou a favor da realização de mais formações.....	62
Quadro 56 – Não participei na formação porque.....	63
Quadro 57 – Se não tivesse o dia ocupado ia.....	63
Quadro 58 – Se não tivesse a formação ia.....	63
Quadro 59 – Se fosse outro conteúdo ia.....	63
Quadro 60 – No final arrependi-me de não ir.....	63

Quadro 61 – Idade – Inquérito partilha de informação.....	64
Quadro 62 – Género – Inquérito partilha de informação.....	64
Quadro 63 – Área de serviço – Inquérito partilha de informação.....	64
Quadro 64 – Função atual – Inquérito partilha de informação.....	65
Quadro 65 – Habilitações literárias – Inquérito partilha de informação.....	65
Quadro 66 – A informação partilhada foi simples e clara.....	65
Quadro 67 – Tenho uma melhor consciência de toda a estrutura do Grupo Filinto Mota.....	65
Quadro 68 – Compreendo melhor quais são os Valores, Missão e Visão do Grupo.....	65
Quadro 69 – Fiquei a conhecer melhor todo o percurso (história) do Grupo.....	65
Quadro 70 – Senti-me integrado na partilha de informações do Grupo.....	66
Quadro 71 – Sou a favor da partilha de mais informação sobre o rumo do Grupo.....	66
Quadro 72 – Idade – Inquérito eventos.....	67
Quadro 73 – Género – Inquérito eventos.....	67
Quadro 74 – Área de serviço – Inquérito eventos.....	67
Quadro 75 – Função atual – Inquérito eventos.....	67
Quadro 76 – Habilitações literárias – Inquérito eventos.....	67
Quadro 77 – Na publicitação do evento senti que havia houve mais comunicação entre os colaboradores.....	67
Quadro 78 – No dia do Paintball senti que havia uma grande união entre todos.....	67
Quadro 79 – Houve espírito de grupo e partilha.....	68
Quadro 80 – O Paintball contribuiu para melhorar a relação com os meus colegas...	68
Quadro 81 – Sinto que a comunicação entre os colaboradores melhorou.....	68
Quadro 82 – Sou a favor da realização de mais eventos como o de Paintball.....	68
Quadro 83 – Não participei no Evento porque.....	68

Quadro 84 – Se não tivesse o dia ocupado ia.....	69
Quadro 85 – Se fosse outro tipo de atividade ia.....	69
Quadro 86 – Se o valor fosse mais baixo ia.....	69
Quadro 87 – Idade – Inquérito geral final.....	70
Quadro 88 – Género – Inquérito geral final.....	70
Quadro 89 – Área de serviço – Inquérito geral final.....	70
Quadro 90 – Função atual – Inquérito geral final.....	70
Quadro 91 – Habilitações literárias – Inquérito geral final.....	70
Quadro 92 – O meu trabalho é reconhecido.....	71 e 72
Quadro 93 – Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa.....	71 e 72
Quadro 94 – Tenho sido informado sobre mudanças da empresa	71 e 73
Fig. 5 – Esquema de respostas às entrevistas.....	73
Fig. 6 – Conclusões, limitações e investigações futuras.....	77

CAPÍTULO 1 – Introdução

Este trabalho tem como objetivo a comprovação da importância do Marketing Interno nas empresas, percebendo o seu impacto nos dias de hoje, onde a sua aplicação é fulcral para o desenvolvimento das mesmas.

Surge assim a necessidade de criar um estudo, relativo ao Marketing Interno numa empresa, no caso deste estudo ao Grupo Filinto Mota (empresa que atua no mercado automóvel), descobrindo as suas necessidades, com o intuito de as satisfazer, empregando da melhor maneira as diferentes e essenciais estratégias a serem implementadas de forma a proporcionar um maior e melhor desenvolvimento da empresa.

Sendo igualmente substancial a elaboração de pesquisas relacionadas com o tema Marketing Interno, para a melhor compreensão da sua essência para que este, futuramente, seja adotado da melhor forma às características da empresa, objetivando um impacto favorável ao desenvolvimento da mesma e ainda contribuindo para uma maior satisfação dos colaboradores (clientes internos). Acrescentando-se como contrapartida a contribuição para uma maior satisfação dos stakeholders (clientes externos).

Apresenta-se e reforça-se, desta forma, que o Marketing Interno é um fator com grande influência nas empresas nos dias de hoje, perspetivando a sua consciencialização nas empresas e um maior cuidado no seu desenvolvimento, com um maior rigor e dedicação respetivamente.

Assim, será necessário, em primeiro lugar, a avaliação interna da empresa do Grupo Filinto Mota, fator que passará por várias metodologias para subtrair as suas necessidades, e com isso trabalhá-las com uma importância significativa de-satisfação, melhorando o desempenho dos colaboradores que como consequência irá permitir um melhor desempenho da empresa.

Este estudo é ainda essencial, não só em termos de desenvolvimento interno do Grupo Filinto Mota, como também perante uma concorrência feroz que se

encontra nos últimos tempos, motivando a necessidade de diferenciação, isto é, ressaltando a distinção da empresa relativamente aos concorrentes.

Desenvolvendo todo um cuidado de aquisição de informação, para uma melhor análise do meio interno envolvente no Grupo Filinto Mota, passando pelo método de investigação do estudo de caso, utilizando uma metodologia mista, onde abrange uma abordagem qualitativa, segundo a aplicação de entrevistas a cargos de chefias, e uma abordagem quantitativa, segundo a aplicação de inquéritos a todos os colaboradores da respetiva empresa.

Com o intuito de implementar ações mais adequadas ao meio de estudo, para que estas tenham o devido impacto no desenvolvimento dos colaboradores, consoante as suas opiniões e ações perante a empresa em questão.

Em suma, este estudo passa primeiramente pela compreensão do tema segundo uma análise da literatura já existente por outros autores, enaltecendo os aspetos relevantes do Marketing Interno. Passando de seguida por uma estruturação dos métodos a adotar para uma melhor perceção do seu impacto no Grupo Filinto Mota, analisando os seus resultados de influência nos seus colaboradores. Terminando assim na descrição das conclusões retiradas, inserindo recomendações futuras do estudo e os seus limites agregados.

CAPÍTULO 2 – Revisão da literatura

2.1 Marketing Interno

As transformações e evoluções da sociedade, onde é visível o progresso das tecnologias, o aumento da concorrência, o bombardeamento da comunicação, a globalização, e outros fatores, tornaram os produtos/serviços das empresas muito semelhantes entre si, o que veio refletir-se numa saturação do mercado.

Reafirmando Requena (2003) cit. in. Marafuga (2012, p. 76), que perante um *“mercado competitivo e globalizado onde as mudanças sociais, políticas e económicas se têm vindo a sentir nas últimas décadas, a própria relação entre capital, trabalho e seres humanos sofreu alterações”*.

Drucker (1999) cit. in. Brambilla (2005, p. 4) complementa que *“os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram os seus equipamentos de produção”* mas hoje em dia são os *“trabalhadores do conhecimento e a sua produtividade”*.

Estas alterações afetaram as empresas, o que permitiu originar necessidades de distinção perante os seus concorrentes, conduzindo-as a uma maior esforço em termos organizacionais, não só destinada aos clientes externos, mas também, voltada agora, para os clientes internos.

Na verdade, *“o mercado mudou e o cliente passou a surgir em primeiro plano.”* (Franco, Mendes, Almeida & Franco, 2001, p. 2), impulsionando *“as organizações a sentirem necessidade de transformar os seus modelos de gestão em modelos mais eficientes e adequados às necessidades reais dos mercados.”* (Azêdo & Alves, 2013, p. 182).

Referindo ainda Kotler (2003, p. 59) que *“o pessoal de uma empresa pode ser a fonte mais poderosa de vantagem competitiva”*.

De facto, até então, o Marketing Interno era demarcado como um meio menos importante relativamente às empresas perante os seus clientes externos, mas essa visão alterou-se a partir do momento em que as empresas começaram a perceber que uma atenção mais cuidada do seu meio interno, isto é, entre a empresa e os colaboradores, era igualmente relevante como o cuidado com o seu meio externo.

Como Penteado (1999, p. 2) cit. in. Brambilla (2005, p. 3) afirma que a implementação do marketing tem como intuito movimentar eficientemente os recursos das empresas face a problemas e oportunidades emergentes por causas externas, isto é, incontroláveis, do meio envolvente.

Querendo assim dizer que o Marketing Interno constitui para um marketing focado para o interior das empresas, permitindo a criação e promoção de novas ideias, projetos e valores essenciais às empresas, aperfeiçoando as relações dos seus colaboradores, que, em contrapartida, contribuirá para o melhoramento do atendimento dos clientes externos, contribuindo assim para um melhor desenvolvimento das empresas como um todo (Brambilla, 2005, p. 11-12).

Como Brum (2003, p. 6) afirma que, *“o endomarketing surgiu exatamente para desenvolver o relacionamento das corporações com os seus colaboradores”*. Endomarketing é a terminologia também usada para designar Marketing Interno. Onde “endo” vem da palavra grega “endon” que traduz posição ou ação no interior, como Cobra (2001) cit. in. Brambilla (2005, p. 12) *“o movimento para dentro”*.

Brum (2003, p. 42) afirma ainda que *“marketing pressupõe troca”*, citando ainda Philip Kotler onde refere que *“endomarketing é um triângulo estratégico que une empresa, empregado e cliente.”*

Criando um maior desafio, pois as empresas para além de terem que conquistar o cliente externo, têm agora que dirigir também a sua atenção para o cliente interno.

Tal como Brum (2003, p. 110) afirma que *“trabalhar com marketing interno é muito mais difícil do que com o marketing externo”*.

O fator humano é assim entendido como “mercado”, onde o objetivo se centra na sua satisfação de necessidades, em primeiro lugar, aplicando o Marketing Interno. Referindo assim Brum (2003, p. 13) que *“as empresas não terão outra alternativa senão ajudar os seus empregados a realizarem os seus sonhos”*.

Colmatando por fim que as empresas começam a ganhar uma maior consciencialização da influência que o Marketing Interno origina, tendo em

consideração a necessidade de estabelecer um maior esforço e adquirindo como objetivo pelas respectivas empresas, o de “transformar” o trabalho dos seus colaboradores numa fonte de “prazer”. Tendo também em conta que as pessoas trabalham pelo menos metade do tempo em que estão acordadas, motivo suficiente para que a busca desse prazer, na atividade que desempenham, seja cada vez mais autêntica (Brum, 2003, p. 25).

2.1.1 Os principais objetivos e a sua importância

O Marketing Interno tem vindo a evoluir nos últimos tempos, podendo afirmar-se que este adquiriu “vida própria”, onde *“atualmente, a empresa moderna precisa de ser competente tanto externa quanto internamente. Do contrário, a sua sobrevivência estará profundamente ameaçada.”* (Vasconcelos, 2004, p. 37).

Da mesma opinião, Franco et. al. (2001, p. 2) afirma que estamos a atravessar *“uma era de mudança e de adaptação permanente, onde a flexibilidade, a agilidade, a necessidade de instaurar novos valores e sistemas são aspectos cada vez mais importantes para garantir a sobrevivência de uma empresa. Estamos na era da diferenciação, da optimização de todos os recursos, da necessidade de chegar ao mercado em melhores condições do que a concorrência, daí que, nos últimos anos, o factor humano tenha assumido um papel fundamental no contexto organizacional.”*

A necessidade de melhoria do serviço ao cliente é alcançada, tal como a qualidade de relacionamento entre a empresa e os clientes, refletido no processo de Marketing Interno. Alicerçando que é fundamental um marketing integrado, isto é, desempenhando o marketing interno e externo conjuntamente.

Por isso o Marketing Interno surge como um instrumento essencial, tendo como principal objetivo o desenvolvimento de uma organização focada no cliente interno, com o intuito de estimular os seus colaboradores permitindo atingir os objetivos da respetiva empresa. Em que a *“visão assenta na ideia de que antes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes externos, a organização deve estar*

preocupada em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes internos.” (Marques, 2010, p. 1).

Como é referido por Brambilla (2005, p. 13) em que o Marketing Interno *“focaliza sintonia e sincronização para a implantação e operacionalização da estrutura interna de marketing da empresa com vistas para o seu reflexo no mercado”*. Sendo assim uma ação interna com o objetivo de uma maior eficácia no atendimento ao cliente externo da empresa.

Considera-se assim que a orientação para o mercado interno está catalogada como um pré-requisito da satisfação dos desejos e necessidades dos clientes externos, mas estes passam primeiro pela identificação e satisfação dos desejos e necessidades dos colaboradores (Sousa et. al., 2014, p. 88).

Estando a orientação acima referida bem consubstanciada, esta desenvolve uma forma de promover os produtos/serviços como da empresa em si, integrando os seus colaboradores, na medida em que proporciona um maior envolvimento e empenho com a organização, direcionando as empresas para o sucesso.

Em suma, e segundo Varey (1995) cit. in. Sousa et. al. (2014, p. 90), o Marketing Interno e a respetiva orientação para o mercado interno *“encorajam o ponto de vista de que o marketing é um processo que envolve a totalidade da empresa e dos seus recursos”* com o intuito de conseguir um equilíbrio do que é pretendido pelos clientes externos com a competência oferecida pela empresa.

Por conseguinte o investimento numa comunicação direcionada para o público interno passa a ser estritamente essencial, e assim podem ser incluídos os empregados, familiares e fornecedores, com o objetivo de afunilar os respetivos relacionamentos.

Onde os relacionamentos definem igualmente o valor futuro do negócio das empresas, destacado assim por Kotler (2000, p. 133) cit. in. Brambilla (2005, p. 15), pois o êxito dos relacionamentos externos resulta de uma gestão cuidada e adequada dos relacionamentos internos (Brambilla, 2005, p. 21).

Em suma, um dos objetivos do Marketing Interno é simplificar a criação e desenvolvimento dos relacionamentos internos nas empresas, não só a nível da empresa com os colaboradores, mas também entre os mesmos (colaborador com colaborador).

Os relacionamentos são assim considerados como um meios estratégicos para a construção de uma melhor circulação de informações, contribuindo para a diferenciação do reconhecimento *“dos seus públicos e do seu valor associado à organização e institucionalizar a empresa como referência num mundo de grande e forte concorrência e competição”* (Correia & Rafael, 2014, p. 2), tendo como intuito, a obtenção de resultados favoráveis, transmitindo e reforçando a visão, missão e valor das mesmas.

Da mesma opinião é Boog (1999) cit. in. Brambilla (2005, p. 23) declarando que é essencial que *“a visão, os valores e a missão desse grupo sejam claramente definidos”*.

Por isso a cultura da empresa ajuda a determinar as diretrizes dos comportamentos dos colaboradores e as respetivas condições existentes no ambiente de trabalho (Brambilla, 2005, p. 6).

Esta cultura empresarial, segundo Grönroos (1993, p. 304) cit. in. Brambilla (2005, p.6), é empregada para descrever *“um conjunto de normas e valores mais ou menos comuns compartilhados pelas pessoas da organização”*, sendo assim vista como o clima interno da empresa.

Grönroos (1995) afirma ainda que *“um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia”*. Mas não desvaloriza a ideia, dado que cada cliente tem uma forma diferente de reagir mesmo em situações semelhantes.

“Nesse sentido, a ideia de que as atividades de marketing interno são vitais para o sucesso da orientação e estratégia de marketing externo tem vindo a ganhar, em anos recentes, cada vez mais adeptos (Gounaris, 2008, 2006; Rafiq e Ahmed, 2000; Caruana e Calleya, 1998; Grönroos, 1981).” (Rodriguez, Pinto & Martins, 2014, p. 3).

A definição de Marketing Interno ainda não se encontra bem explicada, pois é considerado um conceito amplo, sendo que o seu principal objetivo é direcionar as empresas para os seus clientes *“capaz de compreender o seu próprio negócio e produtos e de se relacionar com os clientes servindo-os com qualidade.”* (Azêdo & Alves, 2013, p. 182).

A variedade de conceitos é assim explícita no artigo de Hemais, Oliveira e Casotti (2003, p. 106), que mencionam que essa variedade *“de relações e definições é, inclusive, uma das críticas ao marketing interno, criando confusão sobre o que esta atividade efetivamente representa, e o quê, como, e quem deve desenvolvê-la”*.

Pode-se assim afirmar que este conceito/definição de Marketing Interno abrange uma multiplicidade de interpretações, pois a grande parte da sua literatura, reflete-se num vasto número de significações relativamente ao seu foco.

Contudo a abordagem de Marketing Interno dever ser percebida como um esforço planeado para ultrapassar uma resistência à mudança, motivando e integrando os seus colaboradores para uma maior orientação aos clientes, sendo este compreendido como uma complementação da gestão de pessoas.

Anteriormente, Jou, Chou e Lu (2008), afirmaram que o Marketing Interno relaciona-se com *“a satisfação profissional, o comportamento orientado para o cliente, o suporte organizacional, o comprometimento organizacional e a socialização dos grupos de trabalho”*, o que leva a uma alteração da satisfação dos clientes.

Uma definição mais abrangente é a de Berry e Parasuraman (1995, p. 179), referindo que *“o marketing interno é o processo de atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados qualificados através de empregos que satisfaçam as suas necessidades”*.

Segundo Grönroos (1981), *“o marketing interno consiste em vender a organização aos seus empregados”*. Além disso, o marketing interno, deve ainda ser considerado como um conceito abrangente, reunindo diversos dinamismos internos da empresa.

Joseph (1996) alarga o conceito, afirmando que *“a aplicação do marketing, bem como de técnicas e princípios da gestão dos recursos humanos e teorias relacionadas,*

para motivar, mobilizar e gerir empregados, a todos os níveis da organização, de forma a melhorar continuamente o modo como servem os clientes externos e uns aos outros”.

Joseph (1996) reflete ainda para necessidade do Marketing Interno ser aplicado a todos os membros da organização, mas com especial atenção aos colaboradores que desempenham funções diretas com o cliente externo, pois são estes que “dão a cara” pela empresa, conotando impressões dos serviços/produtos da marca que representam, por exemplo, relativamente à qualidade.

Para Brum (2000) cit. in. Bochi (2011) o Marketing Interno tem como intuito despertar positivamente os sentidos dos colaboradores, permitindo à empresa relacionamentos mais saudáveis, duradouros e produtivos.

Afirma ainda Matos (2009, p. 93), que *“para o bem da produtividade, as pessoas não podem ser consideradas pelos gestores como extensões das máquinas”*. *“As pessoas produzem mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente ouvidas, consideradas e respeitadas pela organização”*. Suportando assim a afirmação que o cliente interno é o seu público mais próximo e o responsável pela existência da empresa.

Para Costa (2003, p. 66) o Marketing Interno é *“uma metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objectivo atrair, reter e desenvolver os Clientes Internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do Marketing em particular”*.

Oliveira (2010) defende que o Marketing Interno focaliza-se no desenvolvimento de relações mais eficazes entre todos os colaboradores da empresa, mesmo entre níveis diferentes de hierarquia, permitindo uma maior fluidez da informação, satisfazendo as necessidades dos clientes internos e ainda, por consequência, dos clientes externos.

O conceito de Marketing Interno surge como uma preocupação fundamental à satisfação das respetivas necessidades dos colaboradores das empresas.

Considerando assim, que o Marketing Interno é um marketing direcionado para o interior da organização e *“um instrumento do universo comercial a serviço da venda de ideias no interior da organização”, “permitindo conceber e promover ideias, projetos ou valores que lhe sejam úteis”*. (Freitas, Becker, & Caravantes, 1994, p. 25). Consegue-se assim fortalecer o envolvimento dos colaboradores com a organização.

Pode-se então concluir que o fator humano nas empresas tem vindo a assumir, cada vez mais, um papel indispensável para uma maior diferenciação perante a concorrência. Atuando no sentido de uma melhor percepção do “mercado” interno da empresa, reconhecendo as características e necessidades dos colaboradores, contribuindo para uma melhor resposta, aumentando o nível de satisfação e motivação relativamente às funções que os colaboradores desempenham.

Na verdade e segundo Chiavenato (1999) cit. in. Brambilla (2005, p. 25) afirma que *“as organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que sabem extrair o máximo proveito das suas tecnologias atuais”*. Assim sendo, o fator humano encontra-se por de trás de todos os aspetos referidos.

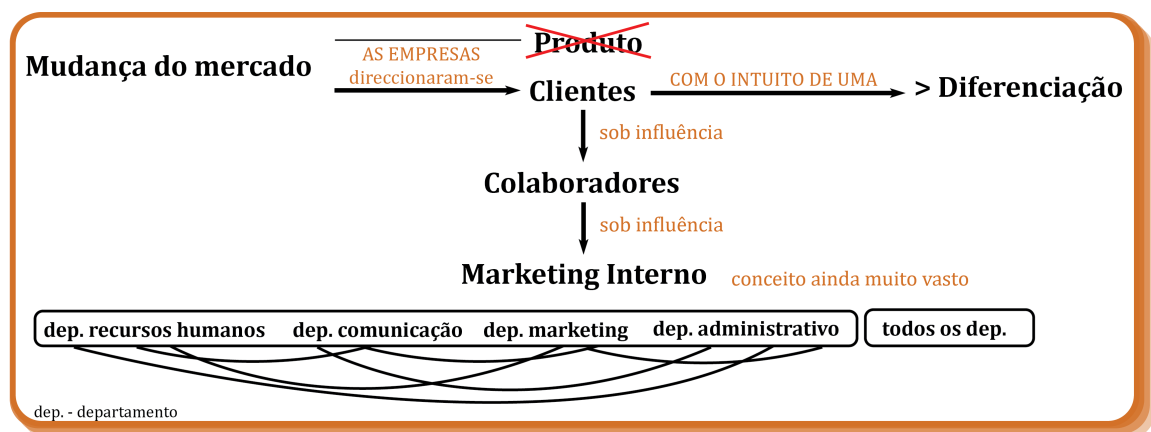


Fig. 1 – Esquema resumido da origem do Marketing Interno.

Fonte: Elaboração própria.

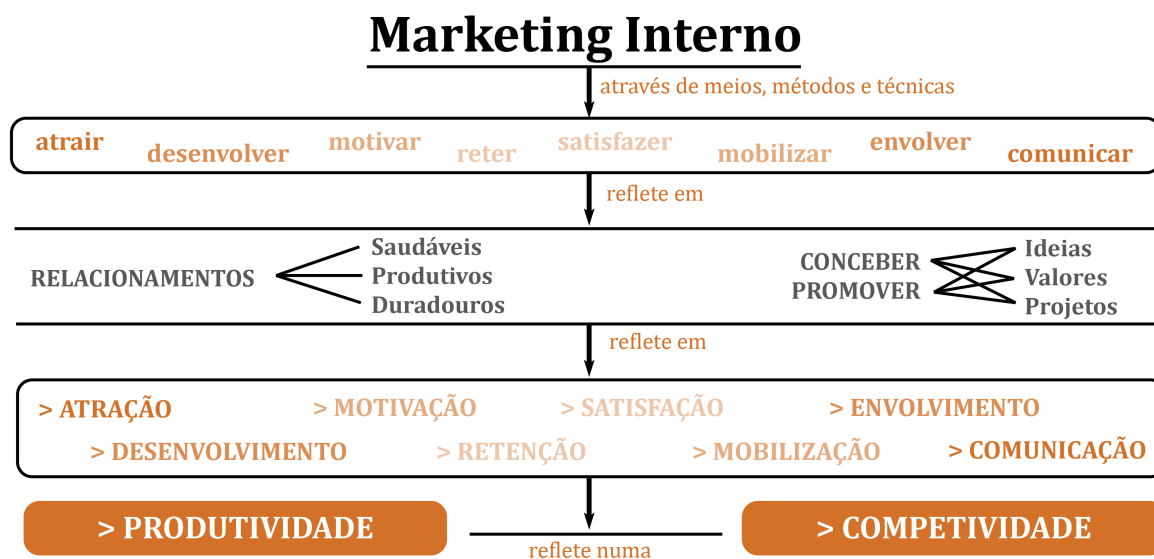


Fig. 2 – Esquema do impacto do Marketing Interno.

Fonte: Elaboração própria

2.2 Felicidade organizacional

Antes de percorrer toda uma análise dos fatores ligados ao Marketing Interno, será necessário compreender e descrever o significado do termo felicidade, pois este detém ligações com alguns dos termos a descrever mais à frente, de forma mais ampla e abrangente.

Argyle (1994) cit. in. Vasconcelos (2012, p. 8) confirma assim que a felicidade está cimentada num grande número de aspetos que a influenciam. Pois esta tem, segundo Alberto (2000) cit. in. Vasconcelos (2012, p. 3), *“uma relação emocional, além da racional, do homem com o trabalho e a contraposição entre os seus desejos”* consoante *“a sua avaliação a respeito do que lhe é possibilitado através desse trabalho”* permitindo dar lugar à felicidade relativamente à sua atividade, em termos particulares, mas também à sua vida completa em termos gerais.

Refere ainda Alberto (2000) cit. in. Vasconcelos (2012, p. 6) que *“a realização, a satisfação, o prazer, a alegria são as metas alcançadas na busca da felicidade”* que contribui para uma maior motivação pessoal e profissional.

Querendo assim dizer que, segundo Veenhoven (2008), a felicidade é um estado particular da mente, em que cada pessoa faz uma análise global da sua vida como um todo, e que apesar de ser um carácter particular, este abrange todos os domínios da vida pessoal e não apenas alguns. Querendo assim dizer que resulta de um acumular de experiências durante toda a vida da pessoa.

Percebe-se assim o conceito de felicidade, como refere Carvalho et. al. (2010), *“equivalente ao bem-estar subjetivo, como chamado, na Psicologia Positiva, o ramo desta ciência social que visa a entender o que faz as pessoas se sentirem felizes”*.

Pode-se então afirmar, que as pessoas necessitam de cuidado e orientação, pois, como referido anteriormente, estas são influenciadas por fatores internos e externos, estando assim sujeitas a uma grande diversidade de problemas, tanto a nível pessoal, como financeiro, profissional e outras preocupações. Estes fatores vêm assim a influenciar o desempenho dos mesmos. Por isso, é da importância das empresas motivar e oferecer, se possível, “ajuda” aos seus colaboradores.

Concluindo assim que a felicidade pode ser afetada por vários fatores de contexto, que influenciarão o comportamento das pessoas nos diversos meios. Em suma, surge a necessidade de trabalhar alguns desses fatores com o objetivo de criar e proporcionar impacto para um melhor desenvolvimento e desempenho dos mesmos em termos profissionais, que, em contrapartida, irá afetar, não só as contribuições em proveito das empresas, mas também em termos pessoais.

2.3 Caracterização dos públicos das empresas

Será necessária a perceção do sentido de público, pois este é o sujeito de estudo do Marketing Interno com grande relevância para o desenvolvimento das empresas. Segundo Philip Kotler (1998, p. 586), o público é um grupo que tem interesse ou impacto sobre as conjunturas da empresa com o intuito de atingir os seus objetivos.

Kotler (2003, p. 58), afirma ainda que *“as empresas devem desenvolver uma proposição de valor cativante, não só para os clientes, mas também para os*

empregados”. Pois o intuito do Marketing Interno é tratar os colaboradores como clientes, oferecendo a todos, sem diferenciação, estímulos de bem-estar.

Rego (1984, p. 101) considera apenas a existência de dois tipos de públicos, o público interno, constituído por empregados, e externo por acionistas, revendedores, concessionários, consumidores.

Mas Rego (1984, p. 47) declara mais especificamente que, *“o público interno é o grupo que está mais próximo da empresa”*, onde os seus comportamentos profissionais são determinantes nas suas vidas. Afirma ainda que, devido a esses comportamentos, qualquer informação relativa ao trabalho, influencia as atitudes dos colaboradores, pois *“a publicação interna é, até certo ponto, o único veículo que traz mensagens, cujas fontes são os próprios trabalhadores”*, onde essas mensagens são partilhadas com as suas famílias. Querendo assim dizer que estas *“também participam do mundo da empresa, porque dependem dela”*.

Em contrapartida, Cesca (2012) faz referência a três tipos de público, o interno, o externo e o misto. Andrade (2005) igualmente considera que, o público interno é composto pelos colaboradores das empresas de todos os patamares, já o público externo são os clientes finais da empresa, melhor dizendo, os particulares.

Mas a controvérsia reside no público misto, constituído por acionistas, distribuidores, revendedores e fornecedores. Andrade (2005) afirma assim que, apesar destes possuírem ligações muito chegadas com as organizações e dos seus manifestos serem parecidos às reações do público interno, *“não se pode deixar de notar que essas espécies de público também se apresentam com características de público externo. Dessa maneira, seria mais interessante classificá-los na categoria de público misto”* (Andrade, 2005, p. 92-93).

Suportando assim que o público é o elemento fulcral do Marketing Interno nas empresas, há então a necessidade de o satisfazer, de forma a objetivar o alcance da felicidade do mesmo para um melhor e maior desempenho.

Porém não esquecendo e tendo sempre a atenção que as pessoas, como seres humanos, possuem diferentes personalidades, tal como histórias pessoais privadas,

dotadas de diferentes tipos de conhecimento, habilidade e competências imperativas adequadas à gestão dos recursos das organizações, pois pessoas são pessoas e não meros recursos das empresas onde estão inseridas (Pereira, 2014, p. 3).

Será assim essencial estas serem consideradas, pois são a origem da obtenção do sucesso, visto que as pessoas podem colaborar no aumento ou na redução das forças e fraquezas da empresa, dependendo assim do modo como que são tratadas (Pereira, 2014, p. 5).

Para isso, é necessário perceber também que, as pessoas são apenas 10% de vocação e 90% de adaptação, criando a possibilidade de gerar uma maior satisfação no trabalho e obtendo uma maior ligação à empresa onde trabalham, referido por Brum (2003, p. 26).

Como Brum (2003) explicita, que quanto mais uma pessoa trabalha, mais esta aprende, que por sua vez, cria um maior gosto pelo que faz, o que provoca um maior desejo de aprender. Então trabalha mais para satisfazer esse desejo de aprender mais, completando e repetindo esse mesmo ciclo (Brum, 2003, p. 26).

Acrescentando ainda que, a empresa possui assim recursos, no sentido de oferecer um ambiente de bem-estar, no caso psíquico, como referido anteriormente, como também físico. Originando-se um sentimento de maior felicidade e satisfação no meio profissional, que em contrapartida influenciará o meio pessoal.

Esses recursos passam pela consciencialização das diferenças existentes em cada pessoa, aproveitando-as como fonte de crescimento, como é o exemplo também da conceção dos canais de comunicação abertos e diretos, que contribui para relações profissionais mais fluídas e claras.

2.4 Comunicação

Um dos focos para a relação do público interno e o Marketing Interno é a comunicação interna, pois é uma forma de passagem da informação, de uma entidade para outra, dentro da organização, afetando assim o desempenho dos colaboradores.

Este poder de comunicação pode ser encontrado no comportamento, isto é, na necessidade que temos em demonstrar aquilo que dizemos (Brum, 2003, p. 21).

A comunicação deve ser tomada como instrumento do Marketing Interno para melhorar e fortalecer os relacionamentos entre empresa e colaboradores, incentivado o “dar e receber feedback” (Brum, 2003, p. 33).

É importante ainda referir que esta comunicação deve estar ajustada aos objetivos funcionais da empresa, como refere Kunsch (2002, p. 156) descrevendo que *“deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implementação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos”*.

Esta comunicação interna pode ser definida, segundo Curvello (2012, p. 22), como *“um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos.”* Já Kunsch (2002), separa comunicação interna e comunicação administrativa.

Como é mencionado por Deshpande e Webster (1989), os empregados têm de entender o fundamento dos seus trabalhos e as relações com os outros, bem como as normas, ideologias e valores da organização como um todo.

Confirmando assim Marques (2010, p. 2) que *“a comunicação interna apresenta-se assim como uma técnica eficaz de disseminação dos valores, cultura e objectivos da organização, que deve ser parte integrante dos programas de marketing interno”* e que, hoje em dia, as organizações têm noção de que empregados mais satisfeitos e motivados conduzem a um melhor desempenho perante os seus clientes externos.

Matos (2012) cit. in. Ochoa (2014, p. 112), refere que *“os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente”*. Querendo assim dizer que um profissional bem informado sobre os vários fatores da empresa, este irá

sentir-se respeitado e valorizado. Consequentemente o seu trabalho terá uma melhor e maior produção.

Tal como Soyars e Brusino (2009) cit. in. Campaniço (2012, p. 41), afirmam que *“empregados informados têm um sentimento de orgulho no que a sua empresa se esforça para alcançar, bem como uma sensação de poder conferida pelo papel que têm em ajudar a atingir essas metas.”*

Esta partilha de informação é o resultado da comunicação interna que, como se pode comprovar anteriormente, é a melhor estratégia de aproximação dos colaboradores com a empresa.

Pode-se assim afirmar, que este é um dos caminhos para a motivação dos colaboradores, isto é, permite estabelecer um maior estreitamento da relação entre a empresa e os colaboradores, pois as pessoas não são felizes num ambiente onde a integração não existe entre elas. (Brum, 2003, p. 39-41).

Informação e integração são então consideradas como elementos que contribuem para uma maior motivação, como é o exemplo da partilha de informação com os colaboradores, influenciando o sentimento de integração dos mesmos perante a empresa, alcançando assim um crescimento maior a nível pessoal e profissional. (Brum, 2003, p. 39).

Mas este facto não pode ser da responsabilidade total da empresa, pois cada colaborador constrói aquilo que ambiciona, tal como a perceção da mesma informação pode ser percebida de forma diferente por cada um.

2.5 Satisfação

Satisfação, ligada ao meio empresarial, surge, segundo Rodrigues (1998) cit. in. Garcia et. al. (2013), *“a partir da década de 50 que surgiram teorias tentando explicar que a produtividade e a satisfação do trabalhador estavam completamente associadas”*.

Pois, segundo Sampaio (2003) cit. in Garcia et. al. (2013), foi a partir da década de 90 que surgiu a complexidade das empresas, onde a produção em massa originou a uma maior desumanização do trabalho.

Contribuindo para que muitos gestores se consciencializassem de que a qualidade de vida dos colaboradores não podia estar desassociada ao trabalho, pois essa desumanização contribuiria, a longo prazo, para deteriorações direcionadas não só aos colaboradores, mas como também a toda a empresa (Garcia et. al., 2013, p. 4).

Afirma-se assim, que a satisfação é um elemento essencial para o bom desenvolvimento das empresas, pois este influencia a forma como o colaborador pensa, sente e atua perante o seu empregador.

Nas empresas, é a satisfação que despoleta para um bom desenvolvimento dos colaboradores em termos pessoais e profissionais. Na verdade *“50% das possibilidades de felicidade de uma pessoa estão relacionados com aquilo que ela faz, produz ou gera para a sociedade”* (Brum, 2003, p. 30).

Tal como Marafuga (2012, p. 26) afirma, *“um trabalho só tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo”*.

Refere ainda Martins (1984) cit. in. Martins et. al. (2006, p. 196), que *“o homem usa a sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar o seu trabalho”*, permitindo que essa avaliação seja fruto de um estado emocional que poderá provocar sensações agradáveis, originando a satisfação do trabalho, ou desagradáveis, conduzindo a uma insatisfação do mesmo, pelo que suscetível de causar assim diferentes comportamentos nos colaboradores.

A visão de Rego, A. (2001) alude que *“a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o ativo humano é submetido.”* Por consequência são mais empenhados no seu trabalho profissional e manifestam menores intenções de abandonar a empresa, adotando mais comportamentos de cidadania, sentindo mais confiança na empresa, denotando assim índices inferiores de absentismo, expressando níveis superiores de desempenho pessoal e originando um maior nível de satisfação no trabalho.

Assim é importante ter atenção à satisfação dos colaboradores, dado que esta pode ser fortemente afetada consoante o comportamento da liderança e da cultura estipulada das organizações junto dos mesmos.

O que traduz a uma influência na produtividade, tal como Antonakas, N. e Mironaki, A. (2009) cit. in. Campaniço (2012), afirmam que *“para a organização, a satisfação no trabalho dos seus trabalhadores significa uma força de trabalho motivada e comprometida com um desempenho de alta qualidade”*.

Alleyne (2012) cit. in. Campaniço (2012), partilha da mesma opinião, pois segundo as suas pesquisas, as empresas que demonstraram um nível de grande satisfação dos funcionários, tendiam a melhorar em termos do aumento do seu retorno de rentabilidade. Acrescentando ainda que as empresas não devem tomar os seus colaboradores como garantidos.

Pode-se afirmar que existe um vasto número de aspetos que podem influenciar a satisfação, como é o exemplo das pausas para descanso, grupos informais no trabalho, o feedback positivo, entre outros. Afirma-se assim que o salário é um fator base mas não essencial para o processo da satisfação no trabalho, declarado por Taylor (1947) cit. in. Martins et. al. (2006, p. 196).

Querendo assim dizer que a satisfação no trabalho dependerá muito do sucesso dos processos do Marketing Interno, pois estes são a origem de ~~criarem~~ uma visão positiva do trabalho desempenhado. Em contrapartida, esse contentamento contribui ainda para um maior comprometimento da parte dos colaboradores com a empresa e também uma motivação cada vez maior, relativamente ao trabalho que desenvolvem e na envolvente em que o desenvolvem (Shekary et. al. 2012).

Estabelece-se desta forma um mútuo respeito e confiança entre os colaboradores e a empresa, onde as vantagens são repartidas em ambas as partes, enaltecendo-se sempre uma boa comunicação entre ambos.

Em suma, a satisfação no trabalho resulta de diferentes fatores a serem satisfeitos pelos colaboradores, isto é, se o trabalho atende à realização das necessidades dos indivíduos para o seu bem-estar (Martins et. al., 2006, p. 197).

Como é o exemplo de as empresas respeitarem o direito dos seus colaboradores, oferecendo-lhes oportunidade e suportando-os nas suas perspetivas futuras de carreiras, transportando para um sentimento de orgulho pelo trabalho prestado pelos mesmo, proporcionando assim aos colaboradores uma vida emocionalmente satisfatória, como Bom Sucesso (1998) cit. in. Garcia et. al. (2013) afirma.

Como Boog (1999, p. 179) cit. in. Brambilla (2005, p. 24) acredita que *“quanto mais as organizações investem na capacidade dos seus colaboradores, mais sucesso apresentam, obtendo melhores desempenhos nas suas estratégias e objetivos organizacionais”*.

2.6 Comprometimento

A comunicação interna, contribui assim para um maior comprometimento dos clientes internos com a empresa.

Filho e Godoy (2006, p. 5) referem que *“as pessoas tornar-se-ão comprometidas a partir das suas próprias ações, que, por sua vez, refletem-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização”*.

Tal como Vance (2006) cit. in. Campaniço (2012), acredita que a satisfação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho, passa pelo orgulho que estes têm pelo seu empregador, no sentido de estes (colaboradores) gostarem e acreditarem no que fazem e serem valorizados pelo seu desempenho.

Assim a missão, visão e valores da empresa vão de encontro aos valores dos funcionários, pois assim existirá um maior envolvimento (Campaniço, 2012, p. 36). Pois as pessoas, segundo Rampersad, H. (2006) cit. in. Campaniço (2012, p. 37), não gastam energia nem trabalham com dedicação se não acreditarem ou concordarem com o que estão a fazer no seu meio profissional.

De facto os colaboradores envolvidos estão conscientes do contexto da empresa, trabalhando de forma a melhorar o seu desempenho em prol da organização. Robinson et. al. (2004) cit. in. Markos e Sridevi (2010) definem

envolvimento como *“uma atitude positiva realizada pelo empregado para a organização e para o seu próprio valor”*. Afirmando ainda que o envolvimento está relacionado com afeição e compromisso, tal como a vontade de evoluir num esforço para a contribuição do sucesso da empresa.

Mas Soyars e Brusino (2009) cit. in. Campaniço (2012, p. 41), vão mais a fundo, assegurando que os funcionários comprometidos estão consciente e inconscientemente ligados ao seu trabalho, isto é, mentalmente e emocionalmente ligados.

O comprometimento tem portanto inevitavelmente um papel fundamental para uma boa aplicação do Marketing Interno, pois as constantes alterações no ambiente de negócios exigem que haja uma ligação direta entre o trabalhador e a empresa. Utilizando por isso a comunicação como catalisador de informações, estimulando o indivíduo a atingir os objetivos da empresa, contribuindo assim para o desenvolvimento do comprometimento, que tem vindo a ser considerado como responsável pela manutenção dos relacionamentos.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) cit. in. Ochoa (2014, p. 114- - 115), os pontos essenciais para a realização de Marketing Interno são, por exemplo, *“a descentralização da autoridade”*, o apoio ao colaborador *“para que cresça profissional e pessoal”* (aproximando-se da realização dos objetivos da empresa) e ainda um cuidado na seleção de funcionários, assim *“devem procurar mais do que conhecimento técnico”* considerando igualmente *“outras qualidades, como a capacidade de trabalhar em equipa.”*

A estreita relação dos colaboradores entre si e entre a empresa, contribui para uma maior motivação e satisfação dos mesmos, como Kotler (1998) refere que o princípio base *“consiste em a organização deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamento lucrativos de longo prazo com os clientes”*, o que permitirá oferecer uma maior satisfação e valor.

Brum (2008, p. 56) complementa ainda que *“um bom fluxo de informações é a principal estratégia de aproximação da empresa com o seu público interno”*,

considerando assim os canais de comunicação como sendo o suporte primário do Marketing Interno.

Encarando igualmente essencial a existência de um maior e melhor nível de informação disponível, relativa à empresa e às suas características, destinadas ao público interno, pois *“ninguém gosta daquilo que não conhece”* (Brum, 2003, p. 46).

Como é o exemplo da disponibilização de informação como, quem é a empresa, onde é que esta atua, qual o seu negócio entre outras, como ainda a missão, visão e valores. Mas a maior dificuldade não está no desenvolvimento destas últimas três, mas sim conseguir que estas encontrem um lugar na mente e no coração dos colaboradores.

E como também *“ninguém luta por aquilo que não sabe o que é e ninguém informa sobre o que não sabe”*, como Brum (2003, p. 47) afirma, é assim de grande relevância incluir os colaboradores como fator importante para o sucesso dos processos, tentando fazer com que os colaboradores se envolvam com os objetivos e conceitos da empresa, completando assim a importância de uma informação corporativa bem trabalhada.

2.7 Motivação

Para uma melhor compreensão da motivação é necessário incluir o sentido da palavra, que quer dizer movimento para a ação e é resultante de forças interiores.

Esta ao longo dos tempos tem vindo a evoluir, sendo que a atenção recai, hoje em dia, para uma motivação mais direcionada para as emoções, para a interioridade das pessoas, como os seus sentimentos, denominando por motivação intrínseca, não desfazendo da motivação extrínseca e das necessidades básicas.

Esta direção, para uma motivação intrínseca, foi tomada em maior consideração pois é vista como uma “medida” a longo prazo, enquanto a extrínseca é considerada como uma motivação a curto prazo, como é o exemplo dos prémios monetários, referido no livro Drive de Daniel Pink (2009).

Afirmando ainda Campaniço (2012, p. 60), que uma pessoa, motivada intrinsecamente, procede por gosto ou por estímulo inexplicável e não por fatores externos como as recompensas ou até mesmo pressões, isto é, está ligada a um desenvolvimento exclusivamente direcionado para o prazer inerente. Já a motivação extrínseca está ligada à concretização de um determinado objetivo.

A motivação segundo Berry e Parasuraman (1995) citados por Hemais et al. (2013, p. 15) considera que *“o empregado deve ser motivado e valorizado, satisfazendo as suas necessidades”*.

Criando assim um desafio às empresas, isto é, *“fazer com que os seus colaboradores se tornem decididos, confiantes, comprometidos, estimulados e, fundamentalmente, que consigam atingir os objetivos da organização através do trabalho desenvolvido”*, que se encontram ligados a *“necessidades, expectativas, incentivos e objetivos individuais, reforços positivos, reconhecimento, tomada de decisão na seu grupo de trabalho”*. (Azêdo & Alves, 2013, p. 183).

Para isso, e segundo Pereira (2014, p. 5), é preciso primeiramente preparar e habilitar incessantemente os colaboradores, e, em seguida, o reconhecimento do trabalho dos mesmos e não apenas os aspetos monetários.

Para o processo de motivação dos funcionários, a informação é o elemento chave, sendo esta o produto da comunicação interna. Como Brum (1998, p. 30) afirma, os funcionários não se sentirão motivados sem uma informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, por maiores que sejam os seus benefícios e incentivos.

Querendo assim dizer que, a implementação de uma comunicação mais democratizada, onde o processo vertical é feito de cima para baixo mas também de baixo para cima, conduz a uma maior motivação, pois coloca os colaboradores numa posição de maior importância (Brum, 2003, p. 42).

Como já referido, a integração é um outro caminho da motivação, que não deve ser desprezada, apesar de esta ser a mais difícil de alcançar, considerando assim importante a troca de experiências com as diversas áreas da empresa. Mas estas

devem acontecer paralelamente a todo o esforço da informação (Brum, 2003, p. 54, 61-62).

Mas George (1990) e Grönroos (1995) citados por Hemais et. al. (2013, p. 105), destacam que *“somente a motivação seria insuficiente para o alcance de resultados superiores”*, e chamam ainda a atenção para a necessidade de conceber um sentido para o mercado.

2.8 Síntese do capítulo

A nova área de ação do Marketing Interno é cada vez mais relevante no que diz respeito à competitividade das empresas. A sua atuação só poderá fazer sentido enquanto enquadrada numa perspetiva estratégica da empresa, passando por uma consciencialização por parte de todos os elementos intervenientes que sustentam a atividade das organizações.

A sua perceção ganha assim uma grande importância nas empresas nos dias de hoje, possibilitando um maior desenvolvimento das mesmas, transportando, não só para a realização do objetivo de diferenciação, que é cada vez mais relevante, no impacto exterior, como também no interior das empresas.

Consoante a perceção/estudo das várias necessidades dos colaboradores, como a motivação, comprometimento, comunicação, entre outros, nos seus meios profissionais, esta perceção contribui para um maior proveito e para uma maior evolução e bem-estar das empresas relativamente aos seus concorrentes.

Estas necessidades variam de empresa para empresa, pois cada uma possui uma cultura organizacional diferente, querendo assim dizer que é necessária a compreensão dos conceitos envolventes no Marketing Interno, para uma melhor perceção de como atuar, no seu meio profissional, com intuito de um maior desenvolvimento da respetiva empresa.

Sem esquecer, que existe, ainda, a variável do fator de maior importância de diferenciação, as pessoas, que são o ponto fulcral de todo o processo de

desenvolvimento das empresas e são também possuidoras de diferentes gostos, características e desejos.

Fatores			
como			
COMUNICAÇÃO	SATISFAÇÃO	COMPROMETIMENTO	MOTIVAÇÃO
O que implica?			
<ul style="list-style-type: none"> - ouvir - educar - manter coesão - troca de informação 	<ul style="list-style-type: none"> - comportamento de justiça respeito - sentimento - necessidade 	<ul style="list-style-type: none"> - manutenção dos relacionamentos - ligação direta entre empresa colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - decididos - confiantes - estimulados - comprometidos
O que contribui?			
<ul style="list-style-type: none"> - valores que são reconhecidos compartilhados - respeito - relações - valorização - desempenho - comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - empenho - confiança - sentimento de não abandonar - desempenho - comportamentos de cidadania 	<ul style="list-style-type: none"> - vínculo com a organização - comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - reforços positivos - objetivos individuais - incentivos - expectativas - necessidades - reconhecimento

Fig. 3 – Esquema dos fatores do Marketing Interno.

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 3 – Metodologia

3.1 Descrição do problema

O assunto a retratar neste trabalho é orientado para o Marketing Interno, pois este tem vindo a atingir um papel importante nas empresas. Como referido na revisão da literatura, as empresas têm hoje em dia dificuldades em debater-se com a concorrência, onde a diferenciação aparece como fator essencial para captarem o seu público externo.

E para isso será necessário todo um cuidado em termos da empresa, querendo dizer com isto que, a forma de uma maior diferenciação, que hoje em dia as empresas tentam alcançar, devido a uma enorme variedade de produtos/serviços idênticos, é através do fator humano. Direcionando assim a forma como os seus colaboradores atuam perante o meio envolvente em termos profissionais.

Assim adquire-se então como propósito a compreensão da envolvência e da interação dos colaboradores perante a empresa, proporcionando-lhes motivações para um desempenho exemplar ou pretendido e contribuindo para uma maior satisfação das suas respetivas necessidades. Alcançar a sua perceção e comprovar o seu impacto segundo algumas alterações da condição do público interno das empresas, traduz para ambas um maior benefício.

Pretende-se contudo compreender, não só até que ponto o marketing interno pode influenciar o desempenho dos colaboradores, mas também se a sua satisfação possibilitará a correspondência de uma maior produtividade para a empresa, que em contrapartida irá beneficiar o cliente externo.

3.1.1 Objetivos

Traçando como principal objetivo, o de destacar as formas mais adequadas a serem adotadas na empresa, para que exista um bom funcionamento interno e, em contrapartida, entender o que este pode transmitir para o exterior.

A relevância deste tema, tem como principal intuito o bom funcionamento da empresa internamente, com a intenção de conseguir transmitir aos seus clientes finais que a empresa não tem “falhas”, que consequentemente permitirá conduzir a uma maior confiança entre o cliente e a empresa, relativamente ao serviço/produto, diferenciando o mesmo dos seus concorrentes.

Desta forma o objetivo geral passará pela investigação da influência do marketing interno numa empresa, conseguindo-se perceber de que maneira este pode influenciar o desempenho dos colaboradores.

Especificando os objetivos perante a perceção e implementação de ações mais relevantes destinadas aos colaboradores, afetando os seus desempenhos com mais precisão. Percebendo ainda quais são as suas motivações, os objetivos que conduzem a uma maior satisfação/realização.

Compreendendo afinal o valor dado pelos colaboradores em relação ao sentimento adquirido através do seu envolvimento em projetos da empresa e também a importância dada a uma comunicação aberta perante os clientes e até mesmo entre si.

Tem-se como propósito a investigação da compreensão dos colaboradores em relação ao marketing interno, querendo assim estudar se estes percebem se certos atos podem influenciar o seu desempenho.

Com o propósito de perceber quais são as suas motivações e descobrir quais os principais fatores para o seu desenvolvimento, como é o exemplo das recompensas monetárias, ou da implementação de atividades (como eventos), ou da integração dos colaboradores em ações da empresa, ou do uso de revistas com informação interna (melhor trabalhador do mês, da secção da oficina, da secção de carros usados, da secção de carros novos, da secção da contabilidade, notícias sobre a empresa...), entre outras.

A compreensão das ações permitirá melhorar o desenvolvimento da comunicação, da satisfação, do envolvimento e desempenho dos colaboradores.

3.2 Universo da amostra

Para o universo desta pesquisa definiu-se uma empresa do sector automóvel, a empresa do Grupo Filinto Mota, que atua no mercado automóvel em Portugal na zona Norte do país, há 80 anos.

Esta é composta pela unidade de Matosinhos, Campanhã, Guimarães, Famalicão e Braga. Detendo ainda uma filial na Maia de viaturas novas e um stand em Paredes com viaturas usadas. Dispondo também de uma rede de agentes espalhados pela zona norte.

Relativamente à unidade de Braga esta disponibiliza diferentes tipos de produtos e serviços. Contendo assim a seu cargo um posto de abastecimento Cepsa, uma oficina Bosch, um stand Honda (SCAM) de viaturas novas, tal como a respetiva oficina, completando com uma oficina direcionada à marca Citroën, uma secção de peças com venda ao público e ainda um Stand Citroën com viaturas novas e usadas.

Já as unidades de Famalicão, Guimarães e Campanhã, são constituídas por stand Citroën (viaturas novas, usadas), secção de peças com venda ao público e oficina (direcionadas mais para multimarca).

A unidade de Matosinhos é considerada a sede do Grupo Filinto Mota, onde os serviços internos são mais centrados, como os recursos humanos, contabilidade, entre outras áreas. Esta unidade contém ainda a parte da oficina (multimarca), do stand (viaturas novas e usadas), da secção de peças (com venda ao público), e ainda a Protector (seguradora) e a First Rent (aluguer de viaturas).

Devido à sua grande capacidade de serviços/produtos, a unidade de Matosinhos, tem por volta de 92 colaboradores contando com os administradores (unidade que detém o maior número de colaboradores a seu cargo).

Considerando assim uma amostra não probabilística, pois este estudo será levado a cabo apenas aos colaboradores da unidade de Matosinhos, na Circunvalação, pois está diretamente e maioritariamente relacionada com o contacto com os clientes externos, como os vendedores de automóveis, os rececionistas de oficina, os vendedores de peças, a venda de seguros, entre outros.

Não deixando as outras unidades de fora, estas também serão afetadas apesar de não serem estudadas, por exemplo, irão receber o mesmo tratamento que a unidade da Circunvalação, mas não contarão para a avaliação do respetivo impacto.

Contudo, o Grupo Filinto Mota sempre teve especial atenção aos seus colaboradores. Comprovando com a concretização de jantares de Natal, das festas de Natal para os filhos dos colaboradores, a realização de uma revista interna (a Força Motriz) com conteúdos como campanhas das oficinas e peças, dos aniversários dos colaboradores, entre outros aspetos.

Contudo, ao longo do tempo, a economia do país levou várias empresas a reduzirem os seus custos e o Grupo Filinto Mota não foi exceção.

Por consequência, esta teve de adotar várias medidas (como todas as outras) com o intuito de permanecer erguida, uma delas foi uma reorganização estrutural, com o objetivo de manter o mínimo “dos custos” possíveis para uma duração favorável do seu funcionamento.

Em contrapartida, os colaboradores sentiram o seu posto ameaçado, esse receio contribuiu para um trabalho mais individualizado com medo que a ajuda que pudessem dar os estaria a prejudicar, bem como ao seu próprio trabalho. As relações entre colaboradores ficaram assim bastante afetadas, tal como a comunicação entre os mesmos.

O impacto destas medidas levou igualmente a um afastamento das pessoas, onde cada uma trabalhava por si e lutava pelo seu posto de trabalho, o que penalizava o bom funcionamento em equipa.

Detendo assim como objetivo a comprovação de que o marketing interno consegue ter impactos positivos numa empresa, promovendo o seu bom funcionamento e que por consequência uma maior produtividade.

Em suma, esta amostra é uma parte da população, detentora de todas as características, representando assim a sua totalidade e possibilitando a sua generalização do meio em questão.

3.3 Métodos a empregar

Foi assim que surgiu a necessidade de trabalhar o Marketing Interno, em prol dos colaboradores, fazendo-os ver que, apesar dos tempos difíceis que a empresa atravessa, estes precisam de se unir para um melhor desenvolvimento da mesma, onde os benefícios serão gerais (para os colaboradores e empresa), criando assim um círculo vicioso positivo e não negativo.

Para que o processo de desenvolvimento da empresa seja positivo, mesmo inserida em tempos difíceis, é necessária a adoção de estratégias de marketing interno que prevaleçam a comunicação e a união dos colaboradores.

O Marketing Interno na empresa não tem um lugar de destaque, devido, eventualmente, por este ainda não ser considerado como uma ferramenta fundamental para o crescimento da empresa.

Uma das contribuições para a falta de consciencialização do Marketing Interno provem do facto de este ainda se encontrar em “desenvolvimento”, relativamente às questões direccionadas para a sua definição, relacionadas ainda a questões que departamento deve desenvolver, as respetivas ações de marketing interno, por exemplo, se será o departamento de recursos humanos ou o de comunicação, entre outros aspetos já referidos anteriormente.

Sendo assim necessário o uso de uma metodologia de investigação.

3.3.1 Tipo de estudo

Na metodologia de investigação, será empregue o estudo de caso, pois tem como intuito explorar, analisar, descrever e explicar os acontecimentos, nos quais envolvem inúmeros fatores.

Onde requer a obtenção de respostas a perguntas derivadas do “como?” e do “porquê?”, sendo assim consideradas explanatórias, isto é, justificam as forças que determinam o caso e reconhecem as causas que afetam o respetivo estudo, como é afirmado por Yin (2005, p. 25).

Yin (2005) assegura ainda que tais perguntas devem-se ao facto de relacionarem-se com *“ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo”*. Considerando ainda que as questões de pesquisa devem ser o foco do estudo e passo mais importante.

Acreditando ainda que a definição das questões mais significantes para um determinado estudo exige muita preparação. Uma das formas é conferir a literatura já escrita sobre o tema em estudo, sendo assim considerado como um meio para atingir uma finalidade (Yin, 2005, p. 28).

Em suma, e segundo Schramm (1971) cit. in. Yin (2005, p. 31), *“ a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”*.

Complementando assim com a descrição de Jankowicz (2005, p.220-221), em que o método de estudo de caso usa uma variedade de técnicas no ambiente de trabalho para explorar questões no presente e no passado e como podem afetar uma entidade organizacional completa (estudo de caso único) ou um grupo de entidades (estudo de caso comparativo). Representando diferentes possibilidades ou posturas para as preocupações das entidades, realizando recomendações para suportar um olhar para o futuro.

Considerando assim uma metodologia de investigação e ação, onde existe assim a necessidade de aplicar uma abordagem mista, onde abrange a utilização de meios qualitativos e quantitativos.

Pois um estudo que combina métodos qualitativos e métodos quantitativos, possibilita uma maior profundidade de compreensão, bem como de informações sobre a representatividade geral dessa compreensão. (Wilson, 2006, p. 105).

3.3.2 Abordagem

Relativamente aos meios qualitativos, geralmente conhecidos como a captação de significados e interpretações, a fim de descrever e explicar os comportamentos das

peças, isto é, tem como intuito a investigação e a compreensão dos problemas que envolvem as atitudes, através dos conhecimentos, a motivação, intenções e funcionamento das pessoas na organização e ainda das suas experiências e partilha das mesmas com os outros, constituindo assim as realidades do quotidiano.

Existindo uma compreensão das disposições e opiniões, com o intuito de as avaliar, tanto em extensão como em profundidade, indicando os sentimentos mais dominantes.

Onde a sua amostra é relativa a um número de casos não representativos, a sua recolha de dados é não estruturada, a sua recolha de dados é não estatística e, por último, o seu resultado é melhorar a compreensão.

Os meios quantitativos, têm como intuito a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis, isto é, quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra. Esta amostra é constituída por um grande número de casos representativos, possibilitando um recolha de dados estruturada e a sua análise é estatística, contribuindo assim para o resultado de um curso de ações recomendadas.

Em suma, resultam do objetivo de conceder destaque à formulação do problema, da hipótese e da amostra, de forma a quantificar dados, factos ou opiniões resultantes de uma recolha das informações.

3.4 Técnicas de pesquisa

A técnica a usar na abordagem qualitativa são as entrevistas estruturadas, destinadas a todos os cargos superiores da empresa, mais precisamente a uma pessoa de cada departamento, pois são estes que influenciarão os respetivos colaboradores em estudo, com o intuito de analisar até que ponto estes têm consciência do Marketing Interno e que nível de importância acham que este tem perante a empresa; empregando uma observação meramente participante, com o intuito de comprovar e consciencializar a grande necessidade da execução de ações de Marketing Interno.

Com o objetivo de compreender o meio onde se vai atuar, pois as entrevistas possuem vantagens como a adaptabilidade, a descoberta de ideias, o esclarecimento e

desenvolvimento de respostas, analisando informações valiosas, como expressões e mudança de tom. Contribuindo para uma melhor percepção do meio envolvente.

Relativamente à abordagem quantitativa, onde serão assim realizados vários inquéritos. Um primeiro inquérito será realizado antes de qualquer intervenção, percebendo o estado dos colaboradores, tentando extrair as ações mais relevantes para os colaboradores, tentando perceber assim quais as suas principais necessidades, para que o estudo em si consiga o impacto pretendido.

Contendo um número total de 29 questões, onde se subdividem em 3 conjuntos, as primeiras 5 são perguntas de identificação do colaborador, como idade, formação, entre outros; as 23 perguntas seguintes são referentes à recolha de informação, isto é, das opiniões dos colaboradores e, precedentemente, a última pergunta está relacionada com o controlo das ações a serem seguidas, isto é, está reservada a uma escolha limitada.

Nas questões referentes à recolha de opinião, as respostas, como já referido anteriormente, são fechadas e integram a escala de Likert, onde os colaboradores podem responder dentro de 5 estados, isto é entre um total acordo com a afirmação ou um total desacordo.

Sem desprezar a necessidade da realização inicial de um pré-teste (questionário-piloto), tendo como intuito a percepção do tempo de realização do inquérito, como também se as perguntas e as instruções são esclarecedoras e se houve alguma pergunta de difícil compreensão e que tenha de ser modificada ou até mesmo eliminada.

Com uma primeira análise dos resultados dos inquéritos, tem-se como intuito descobrir, na última pergunta, quais as três ações mais votadas a serem aplicadas, que, em seguida, serão postas à prova, para que depois o seu resultado possa mostrar alterações significativas.

Posteriormente a essas ações já desenvolvidas, será então realizando um novo inquérito mais direcionado para cada ação realizada. Estes serão aplicados tanto aos colaboradores que participaram nas respetivas ações, como também para aos que não

o fizeram. Percebendo assim, no caso dos participantes, a sua avaliação perante a ação implementada, e no caso dos colaboradores que não se envolveram nas ações, perceber os seus motivos, para que de futuro se tenha em consideração essas justificações para que as ações sejam mais eficazes e consigam satisfazer a maioria das necessidades.

Por último será aplicado novamente o primeiro inquérito, mas apenas as afirmações que tiveram avaliações mais baixas e que foram trabalhadas com as ações, com o intuito de perceber se essas ações surtiram qualquer tipo de efeito nos colaboradores, apreendendo se houve mudanças nas suas opiniões e nos seus comportamentos, em termos de atitudes, pensamentos, motivação, envolvimento, desempenho e satisfação perante a empresa,

Com a recolha e análise dos resultados obtidos nos diferentes inquéritos, pretende-se concluir, de forma descritiva, o grau de influência que certas medidas podem ter nos colaboradores de uma empresa, tornando-se mais rentável e satisfatória, o que por consequência será visível para os clientes externos.

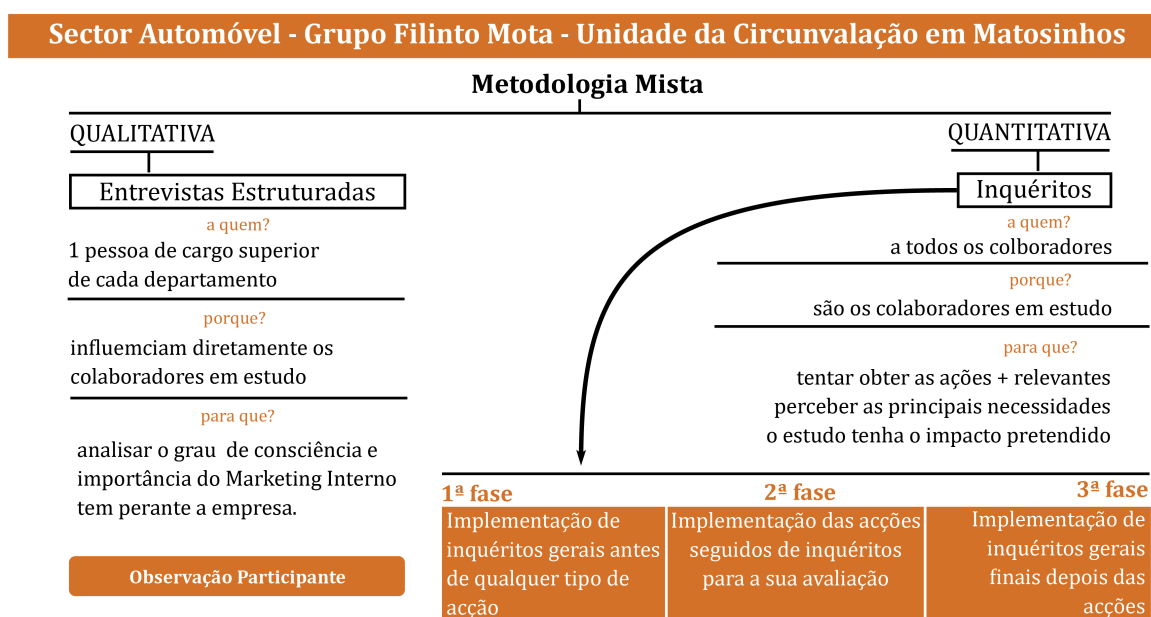


Fig. 4 – Esquema da Metodologia.

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 4 – Resultados

4.1 Inquéritos

A realização dos inquéritos possibilitou uma melhor análise da influência que o Marketing Interno pode ter nos colaboradores, auxiliando assim o encontro das necessidades mais relevantes, para que estas fossem incutidas da melhor forma.

Que posteriormente a avaliação das necessidades incutidas permitirá uma melhor perceção do impacto do tema em discussão, o Marketing Interno. Para isso, foi fundamental a realização de diferentes tipo de inquéritos, direcionados a todos os colaboradores do Grupo Filinto Mota, excetuando os dois cargos administrativos, correspondendo assim a 90 inquiridos.

4.1.1 Termos Gerais

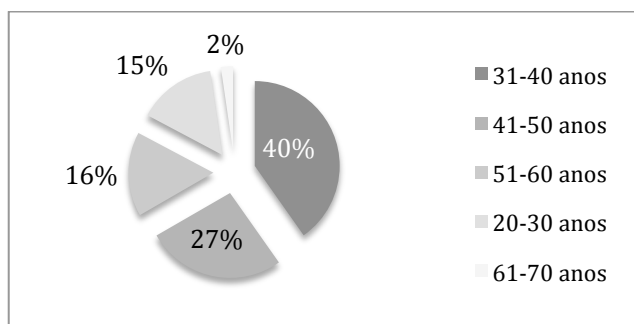
O primeiro inquérito foi realizado apenas a 87 colaboradores, pois os outros 3 encontravam-se de baixa médica.

Contudo, permitiu uma análise geral (abrangente) com o objetivo da compreensão do estado dos colaboradores perante a empresa onde estão inseridos. O que proporcionou portanto a eficácia da perceção, não só do tipo de amostra que se irá trabalhar, como também das ações mais importantes a serem adotadas.

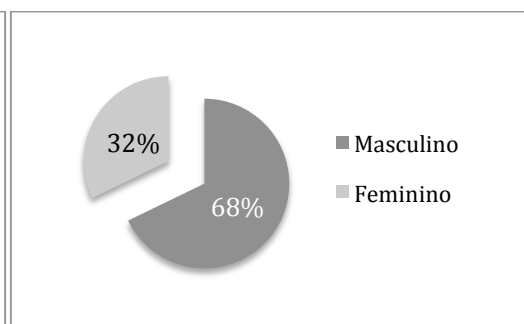
Desempenhando um papel fundamental para o desenvolvimento de todo o desenrolar do trabalho.

4.1.1.1 Análise de dados

Este primeiro inquérito permitiu portanto compreender que a amostra é composta, maioritariamente por 40% dos colaboradores com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (quadro 1) e onde 68% dos colaboradores são do género masculino (quadro 2).

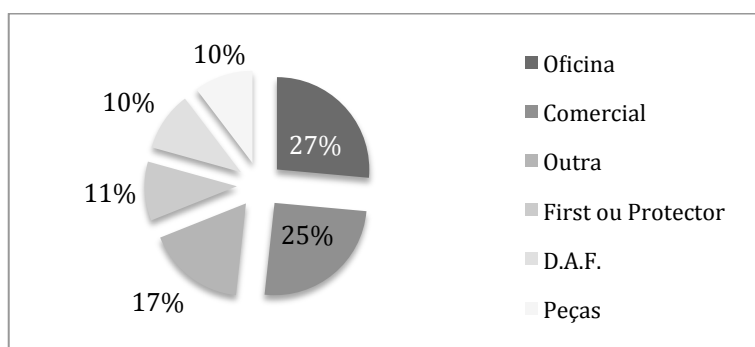


Quadro 1 - Idade - Inquérito geral



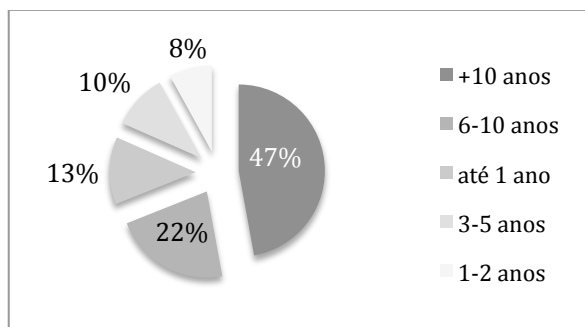
Quadro 2 - Género - Inquérito geral

Relativamente à área de serviço com maior número de colaboradores, em 27%, direciona-se para a oficina, seguindo-se com uma percentagem mínima de diferença, a área comercial com 25% (quadro 3).

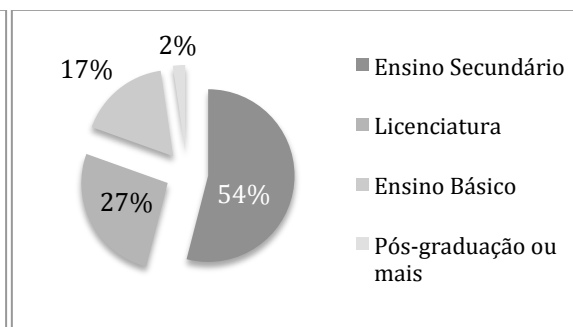


Quadro 3 - Área de serviço - Inquérito geral

Este inquérito possibilitou ainda compreender que 47% dos colaboradores trabalha na empresa à mais de 10 anos (quadro 4), onde as habilitações literárias da maioria dos colaboradores é o Ensino Secundário com 54% (quadro 5).

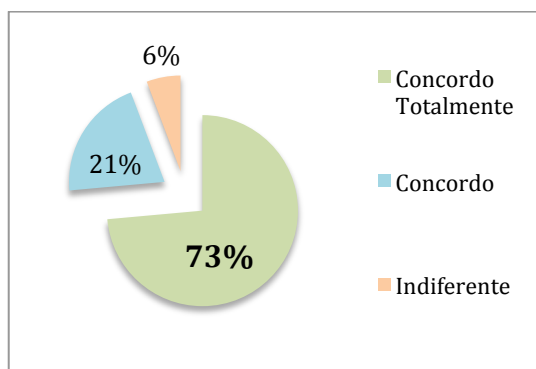


Quadro 4 - Função atual - Inquérito geral

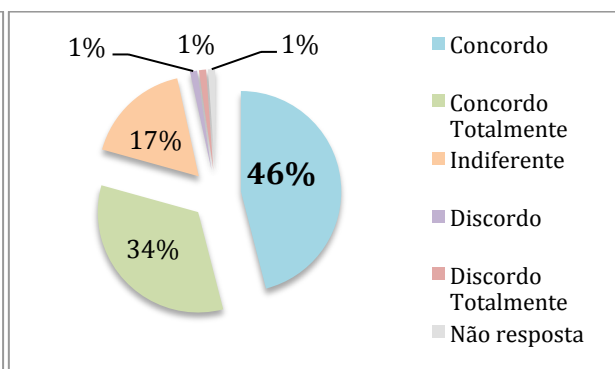


Quadro 5 - Habilitações literárias - Inquérito geral

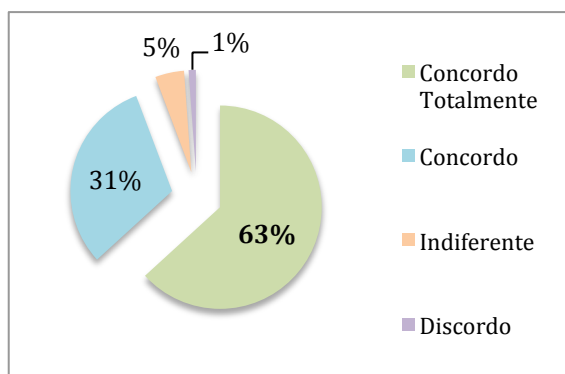
Terminando a análise da amostra, o inquérito possibilita também a análise da avaliação do estado dos colaboradores consoante algumas afirmações relacionadas com a empresa e com o trabalho que desempenham, utilizando a escala de Likert, como é demonstrado nos próximos quadros.



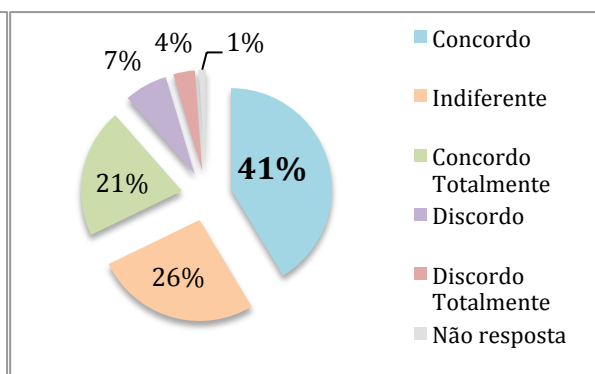
Quadro 6 - Gosto do trabalho que realizo na empresa.



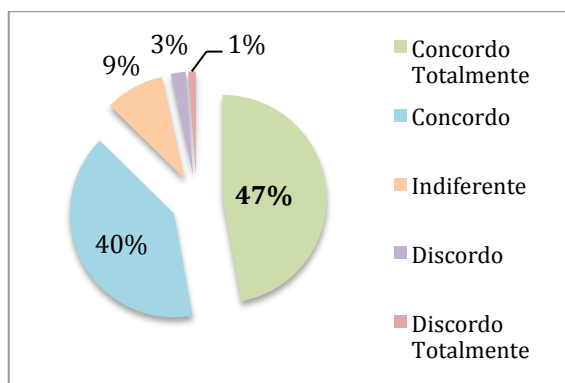
Quadro 7 - Tenho os recursos necessários para realizar o meu trabalho.



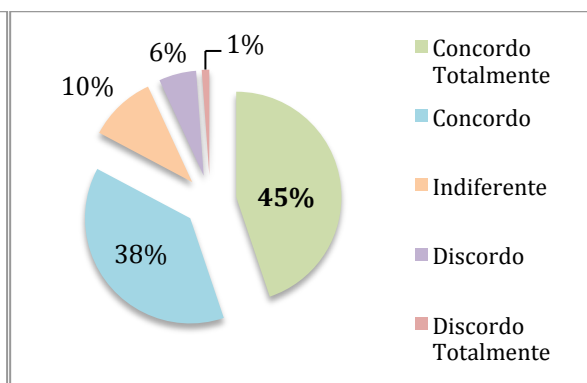
Quadro 8 - Sinto-me à vontade para oferecer ou solicitar ajuda aos meus colegas de trabalho.



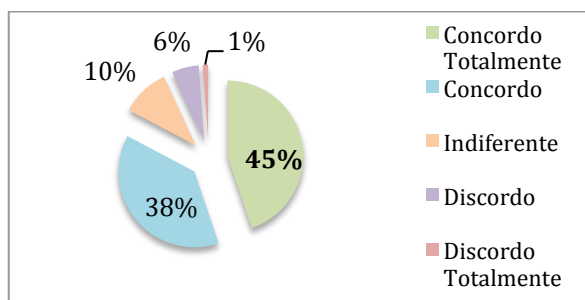
Quadro 9 - O meu trabalho é reconhecido.



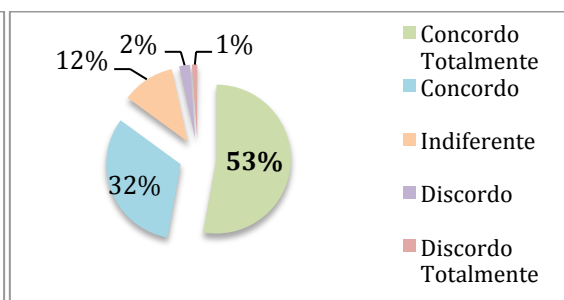
Quadro 10 - A empresa mostra confiança no meu trabalho.



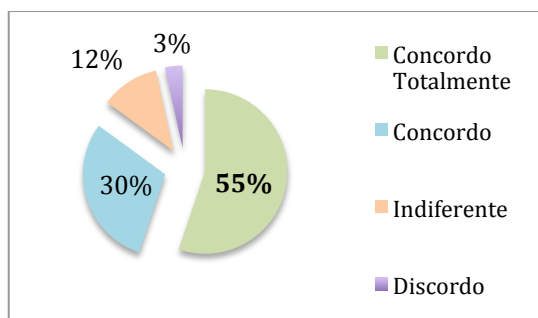
Quadro 11 - A empresa permite-me desenvolver como pessoa e profissional.



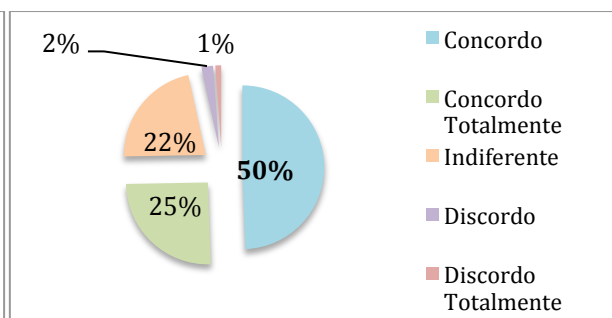
Quadro 12 – Tenho possibilidade de contribuir para a estratégia da empresa.



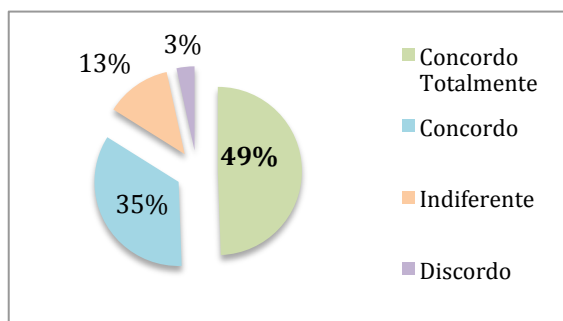
Quadro 13 – Sinto-me realizado por ser útil à empresa.



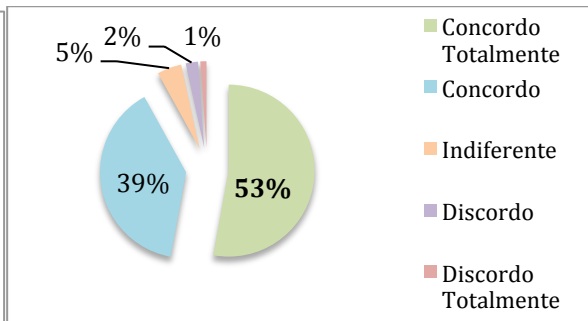
Quadro 14 - Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar.



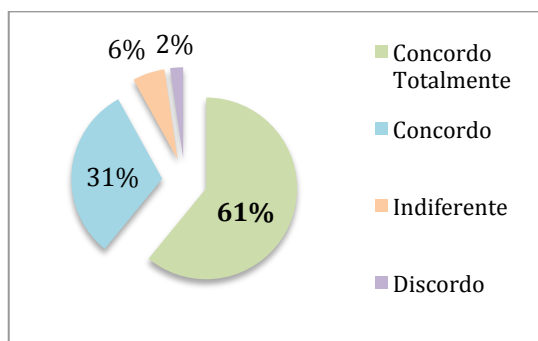
Quadro 15 – Na minha opinião, o serviço oferecido pela empresa tem qualidade e satisfaz plenamente as necessidades dos clientes.



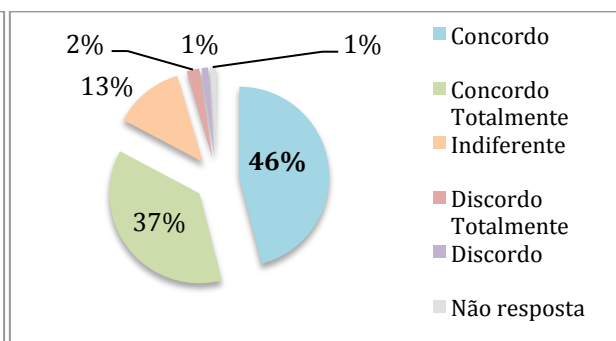
Quadro 16 – Considero o meu superior imediato uma referência a nível profissional, de forma a confiar totalmente nas suas decisões.



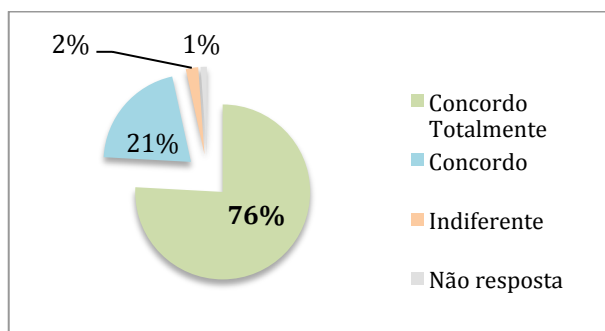
Quadro 17 – Conheço claramente a missão, visão, valores, princípios e metas a que a empresa se propõe a atingir.



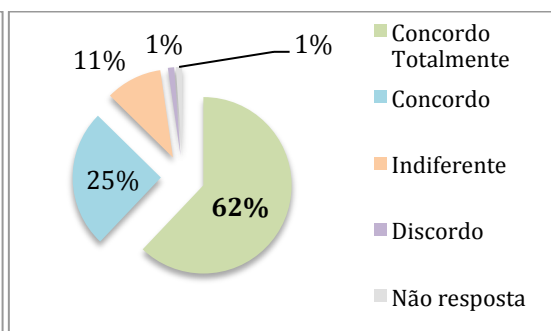
Quadro 18 – Sinto orgulho em trabalhar para a empresa.



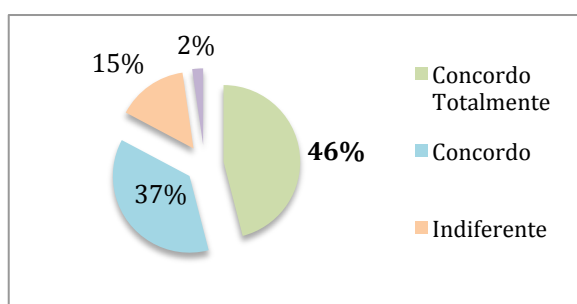
Quadro 19 – A liderança de topo é verdadeira e inspiradora.



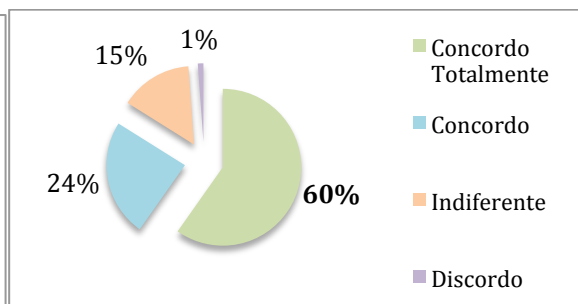
Quadro 20 – Procuro atingir os meus objetivos para que a empresa possa atingir os seus.



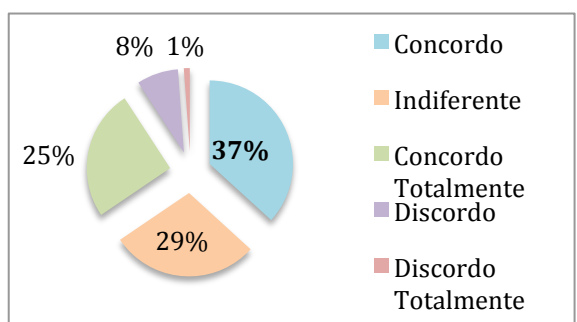
Quadro 21 – Sinto-me integrado o suficiente ao ponto de celebrar as vitórias da empresa.



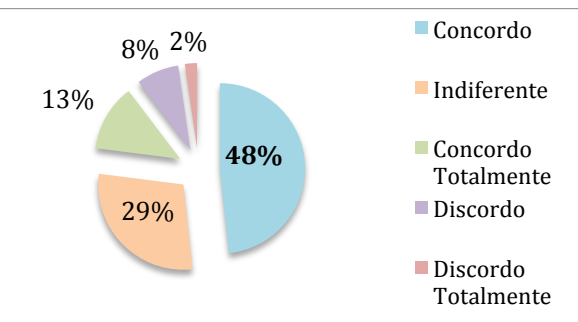
Quadro 22 – A empresa permite-me cumprir com a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade).



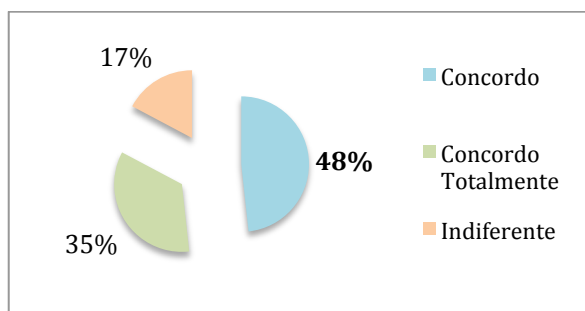
Quadro 23 – Na área em que trabalho, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.



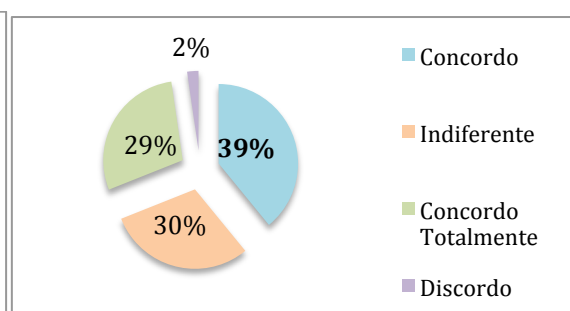
Quadro 24 – Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa.



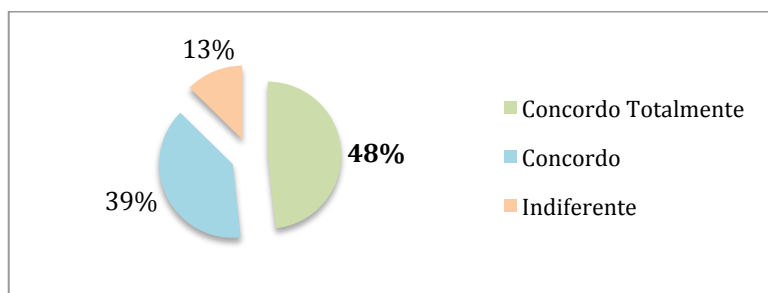
Quadro 25 – Tenho sido informado sobre mudanças da empresa.



Quadro 26 – Gostava de saber mais sobre os eventos em que a empresa está envolvida.



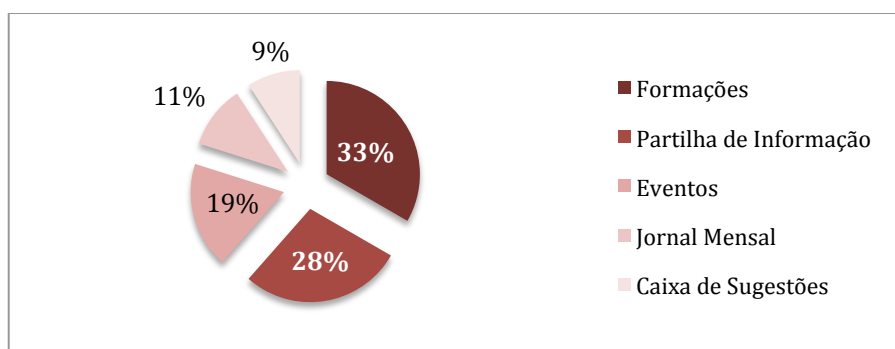
Quadro 27 – Gostava de saber o que se passa nas outras áreas da empresa.



Quadro 28 – Acho necessário a existência de mais formações (relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional).

Terminando a análise da avaliação dos colaboradores perante as afirmações percebeu-se que existem algumas questões que se precisa de ter em atenção.

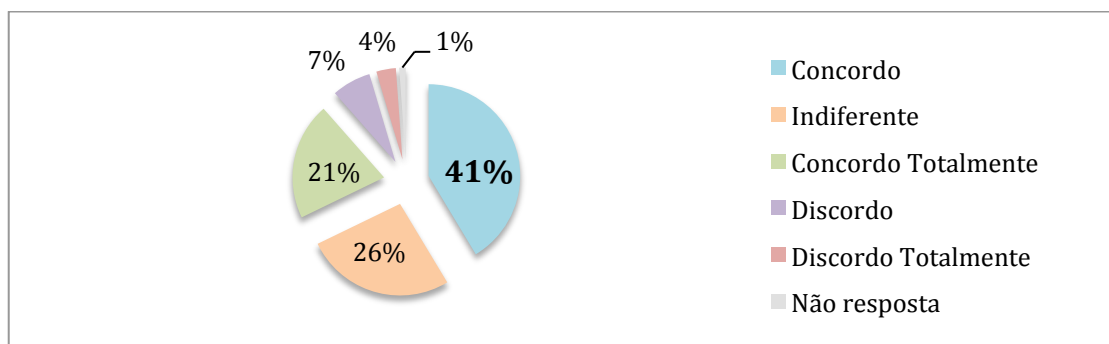
Contudo, por último, mas não menos importante, a questão destinada a ações a serem implementadas, onde a maior parte da votação dos colaboradores recai para as formações com 33% dos mesmos, seguindo-se da partilha de informação, com 28%, sendo assim a terceira ação mais votada a realização de eventos (quadro29).



Quadro 29 – As 2 ações mais importantes a serem adoptadas na empresa são

4.1.1.2 Discussão de dados

Segundo a análise, percebe-se que existe a necessidade em aperfeiçoar algumas necessidades, consoante algumas frases com conotação mais baixa, como é o exemplo do quadro 9, relativo ao reconhecimento do trabalho executado pelos colaboradores, pois 41% concorda com a afirmação e 26% é indiferente à mesma.



Quadro 9 - O meu trabalho é reconhecido.

Para um maior cuidado do mesmo, será essencial perceber as suas correlações com a idade, género, área de serviço, número de anos que desempenham a função e as habilitações literárias.

Compreendendo assim que, segundo a afirmação do quadro 9, são essencialmente colaboradores com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (quadro 30), maioritariamente do género feminino (quadro 31), sucedendo primordialmente na área comercial (quadro 32), desempenhando a função à mais de 10 anos (quadro 33) e tendo como habilitações literárias o ensino secundário (quadro 34).

A minha idade é * O meu trabalho é reconhecido - Tabulação cruzada

			O meu trabalho é reconhecido					Total
			1	2	3	4	5	
A minha idade é	20-30anos	Contagem	0	1	2	7	2	12
		% do Total	0,0%	1,2%	2,3%	8,1%	2,3%	14,0%
	31- 40 anos	Contagem	2	4	8	15	6	35
		% do Total	2,3%	4,7%	9,3%	17,4%	7,0%	40,7%
	41-50 anos	Contagem	0	0	8	10	5	23
		% do Total	0,0%	0,0%	9,3%	11,6%	5,8%	26,7%
	51-60 anos	Contagem	0	1	4	4	5	14
		% do Total	0,0%	1,2%	4,7%	4,7%	5,8%	16,3%
	61-70 anos	Contagem	1	0	1	0	0	2
		% do Total	1,2%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	2,3%
	Total	Contagem	3	6	23	36	18	86
		% do Total	3,5%	7,0%	26,7%	41,9%	20,9%	100,0%

Quadro 30 - Idade * Reconhecimento

O meu género é * O meu trabalho é reconhecido - Tabulação cruzada

			O meu trabalho é reconhecido					Total
			1	2	3	4	5	
O meu género é	Feminino	Contagem	2	0	12	28	16	58
		% do Total	2,3%	0,0%	14,0%	32,6%	18,6%	67,4%
	Masculino	Contagem	1	6	11	8	2	28
		% do Total	1,2%	7,0%	12,8%	9,3%	2,3%	32,6%
	Total	Contagem	3	6	23	36	18	86
		% do Total	3,5%	7,0%	26,7%	41,9%	20,9%	100,0%

Quadro 31 – Género * Reconhecimento

A minha área de serviço é * O meu trabalho é reconhecido - Tabulação cruzada

			O meu trabalho é reconhecido					Total
			1	2	3	4	5	
A minha área de serviço é	First / Protector	Contagem	0	1	1	5	2	9
		% do Total	0,0%	1,2%	1,2%	5,8%	2,3%	10,5%
	D.A.F	Contagem	0	3	3	1	2	9
		% do Total	0,0%	3,5%	3,5%	1,2%	2,3%	10,5%
	Peças	Contagem	1	1	2	5	0	9
		% do Total	1,2%	1,2%	2,3%	5,8%	0,0%	10,5%
	Oficina	Contagem	0	0	6	9	8	23
		% do Total	0,0%	0,0%	7,0%	10,5%	9,3%	26,7%
	Comercial	Contagem	0	0	5	13	3	21
		% do Total	0,0%	0,0%	5,8%	15,1%	3,5%	24,4%
	Outra	Contagem	2	1	6	3	3	15
		% do Total	2,3%	1,2%	7,0%	3,5%	3,5%	17,4%
	Total	Contagem	3	6	23	36	18	86
		% do Total	3,5%	7,0%	26,7%	41,9%	20,9%	100,0%

Quadro 32 – Área de serviço * Reconhecimento

Desempenho a minha função atual há * O meu trabalho é reconhecido - Tabulação cruzada

			O meu trabalho é reconhecido					Total
			1	2	3	4	5	
Desempenho a minha função	1 ano	Contagem	0	1	1	6	2	10
		% do Total	0,0%	1,2%	1,2%	7,0%	2,3%	11,6%

atual há	1-2anos	Contagem	0	0	1	4	2	7
		% do Total	0,0%	0,0%	1,2%	4,7%	2,3%	8,1%
	3-5anos	Contagem	0	0	1	5	3	9
		% do Total	0,0%	0,0%	1,2%	5,8%	3,5%	10,5%
	6-10anos	Contagem	2	2	4	8	3	19
		% do Total	2,3%	2,3%	4,7%	9,3%	3,5%	22,1%
	+10anos	Contagem	1	3	16	13	8	41
		% do Total	1,2%	3,5%	18,6%	15,1%	9,3%	47,7%
Total		Contagem	3	6	23	36	18	86
		% do Total	3,5%	7,0%	26,7%	41,9%	20,9%	100,0%

Quadro 33 – Função atual * Reconhecimento

**As minhas habilitações literárias são * O meu trabalho é reconhecido -
Tabulação cruzada**

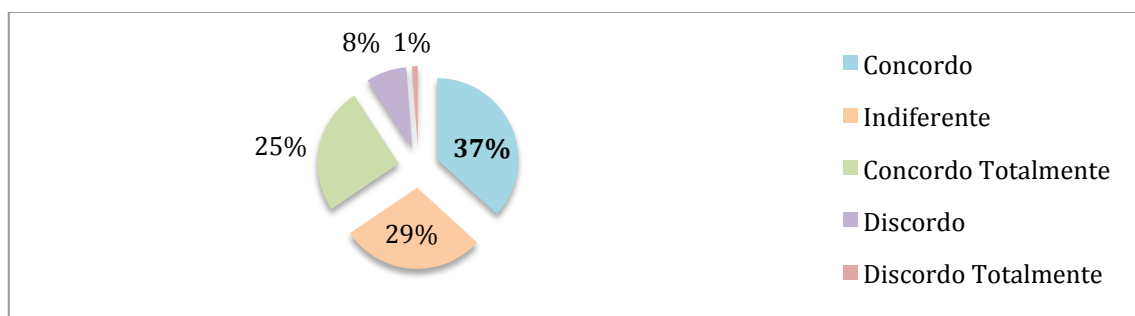
			O meu trabalho é reconhecido					Total
			1	2	3	4	5	
As minhas habilitações literárias são	Ensino Básico	Contagem	1	0	4	5	5	15
		% do Total	1,2%	0,0%	4,7%	5,8%	5,8%	17,4%
	Ensino Secundário	Contagem	1	2	15	17	11	46
		% do Total	1,2%	2,3%	17,4%	19,8%	12,8%	53,5%
	Licenciatura	Contagem	1	4	4	12	2	23
		% do Total	1,2%	4,7%	4,7%	14,0%	2,3%	26,7%
	Pós-graduação ou mais	Contagem	0	0	0	2	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	2,3%
	Total	Contagem	3	6	23	36	18	86
		% do Total	3,5%	7,0%	26,7%	41,9%	20,9%	100,0%

Quadro 34 – Habilitações literárias * Reconhecimento

O reconhecimento perante o trabalho dos colaboradores, deverá, em parte, passar pela composição de recompensas que os ajudem tanto a nível pessoal como profissional, consequentemente, admitindo-lhe o sentimento de reconhecimento e de relevância para a empresa, como o exemplo da implementação de formações, a ação mais votada pelos colaboradores.

Uma outra afirmação, com uma valorização mais baixa segundo os colaboradores, está relacionada com a relação entre os mesmos em diferentes áreas,

pois apenas 37% concorda com a afirmação e 29% é indiferente (quadro24), sendo assim também importante um estudo mais profundo relativo a esta questão.



Quadro 24 - Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa.

Segundo uma análise mais promenorizada, consegue-se perceber que os colaboradores na afirmação do quadro 24, têm maioritariamente entre os 31 anos e os 40 anos (quadro 35), perdominando o género feminino (quadro 36), pertencendo à área de serviço da oficina (quadro 37), encontrando-se na empresa há mais de 10 anos (quadro 38), onde o ensino secundário (quadro 39) pervalece como habilitações literárias.

A minha idade é * Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa
- Tabulação cruzada

			Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
A minha idade é	20-30anos	Contagem	0	2	3	3	5	13
		% do Total	0,0%	2,3%	3,4%	3,4%	5,7%	14,9%
	31-40 anos	Contagem	1	4	10	14	6	35
		% do Total	1,1%	4,6%	11,5%	16,1%	6,9%	40,2%
	41-50 anos	Contagem	0	0	8	10	5	23
		% do Total	0,0%	0,0%	9,2%	11,5%	5,7%	26,4%
	51-60 anos	Contagem	0	0	3	5	6	14
		% do Total	0,0%	0,0%	3,4%	5,7%	6,9%	16,1%
	61-70 anos	Contagem	0	1	1	0	0	2
		% do Total	0,0%	1,1%	1,1%	0,0%	0,0%	2,3%
	Total	Contagem	1	7	25	32	22	87
		% do Total	1,1%	8,0%	28,7%	36,8%	25,3%	100,0%

Quadro 35 - Idade * Comunicação

**O meu género é * Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa -
Tabulação cruzada**

			Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
O meu género é	Feminino	Contagem	0	5	15	21	18	59
		% do Total	0,0%	5,7%	17,2%	24,1%	20,7%	67,8%
	Masculino	Contagem	1	2	10	11	4	28
		% do Total	1,1%	2,3%	11,5%	12,6%	4,6%	32,2%
	Total	Contagem	1	7	25	32	22	87
		% do Total	1,1%	8,0%	28,7%	36,8%	25,3%	100,0%

Quadro 36 – Género * Comunicação

**A minha área de serviço é * Existe boa interação entre áreas de serviço da
empresa - Tabulação cruzada**

			Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
A minha área de serviço é	First / Protector	Contagem	0	0	4	4	1	9
		% do Total	0,0%	0,0%	4,6%	4,6%	1,1%	10,3%
	D.A.F	Contagem	0	1	5	2	1	9
		% do Total	0,0%	1,1%	5,7%	2,3%	1,1%	10,3%
	Peças	Contagem	0	0	2	3	4	9
		% do Total	0,0%	0,0%	2,3%	3,4%	4,6%	10,3%
	Oficina	Contagem	0	1	4	10	8	23
		% do Total	0,0%	1,1%	4,6%	11,5%	9,2%	26,4%
	Comercial	Contagem	0	2	6	8	6	22
		% do Total	0,0%	2,3%	6,9%	9,2%	6,9%	25,3%
	Outra	Contagem	1	3	4	5	2	15
		% do Total	1,1%	3,4%	4,6%	5,7%	2,3%	17,2%
	Total	Contagem	1	7	25	32	22	87
		% do Total	1,1%	8,0%	28,7%	36,8%	25,3%	100,0%

Quadro 37 – Área de serviço * Comunicação

Desempenho a minha função atual há * Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa - Tabulação cruzada

			Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
Desempenho a minha função atual há	1ano	Contagem	0	1	4	3	3	11
		% do Total	0,0%	1,1%	4,6%	3,4%	3,4%	12,6%
	1-2anos	Contagem	0	2	2	1	2	7
		% do Total	0,0%	2,3%	2,3%	1,1%	2,3%	8,0%
	3-5anos	Contagem	0	0	1	5	3	9
		% do Total	0,0%	0,0%	1,1%	5,7%	3,4%	10,3%
	6-10anos	Contagem	1	1	5	9	3	19
		% do Total	1,1%	1,1%	5,7%	10,3%	3,4%	21,8%
	+10anos	Contagem	0	3	13	14	11	41
		% do Total	0,0%	3,4%	14,9%	16,1%	12,6%	47,1%
Total	Contagem		1	7	25	32	22	87
	% do Total		1,1%	8,0%	28,7%	36,8%	25,3%	100,0%

Quadro 38 – Função atual * Comunicação

As minhas habilitações literárias são * Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa - Tabulação cruzada

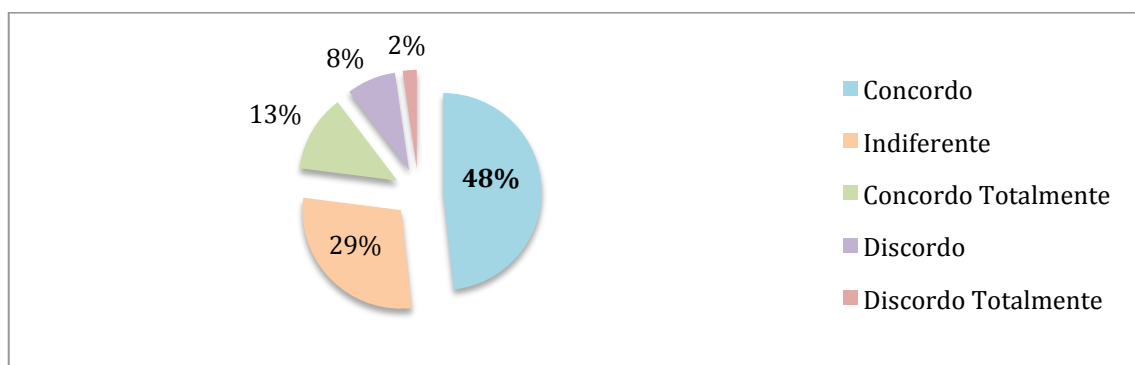
			Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
As minhas habilitações literárias são	Ensino Básico	Contagem	1	0	2	8	4	15
		% do Total	1,1%	0,0%	2,3%	9,2%	4,6%	17,2%
	Ensino Secundário	Contagem	0	5	11	14	17	47
		% do Total	0,0%	5,7%	12,6%	16,1%	19,5%	54,0%
	Licenciatura	Contagem	0	2	11	9	1	23
		% do Total	0,0%	2,3%	12,6%	10,3%	1,1%	26,4%
	Pós-graduação ou mais	Contagem	0	0	1	1	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	1,1%	1,1%	0,0%	2,3%
	Contagem		1	7	25	32	22	87
	% do Total		1,1%	8,0%	28,7%	36,8%	25,3%	100,0%

Quadro 39 – Habilitações literárias * Comunicação

A última afirmação foi conotada com valores inferiores ao desejável, como é visível no quadro 25, relativo à informação das mudanças da empresa, onde 48% dos colaboradores concorda e 29% é indiferente.

Esta afirmação vai assim de encontro com a partilha de informação, entre colaboradores e empresa, havendo a necessidade de uma partilha mais aberta e transparente dos passos que a empresa toma, sendo fundamental, primeiramente, conhecer a missão, visão e valores da mesma, tal como o cronograma do percurso da empresa e ainda de toda a estrutura que compõe o Grupo Filinto Mota.

Apresentando assim todos os pontos iniciais para uma boa abertura de comunicação com os colaboradores, revelando a intenção dessa informação das mudanças da empresa.



Quadro 25 – Tenho sido informado sobre mudanças da empresa.

Particularizando a questão, conseguimos saber que a maioria dos colaboradores, que concordaram com a afirmação, têm idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos (quadro 40), são maioritariamente do género feminino (quadro 41), onde a maioria está direccionada às áreas de serviço da oficina e comercial (quadro 42), pode-se ainda retirar que estes desempenham a sua função à mais de 10 anos (quadro 43) e têm, maioritariamente o ensino secundário como habilitações literárias (quadro 44).

**A minha idade é * Tenho sido informado sobre mudanças da empresa -
Tabulação cruzada**

			Tenho sido informado sobre mudanças da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
A minha idade é	20-30anos	Contagem	0	0	4	7	2	13
		% do Total	0,0%	0,0%	4,6%	8,0%	2,3%	14,9%
	31-40 anos	Contagem	1	5	10	14	5	35
		% do Total	1,1%	5,7%	11,5%	16,1%	5,7%	40,2%
	41-50 anos	Contagem	0	1	6	16	0	23
		% do Total	0,0%	1,1%	6,9%	18,4%	0,0%	26,4%
	51-60 anos	Contagem	0	0	5	5	4	14
		% do Total	0,0%	0,0%	5,7%	5,7%	4,6%	16,1%
	61-70 anos	Contagem	1	1	0	0	0	2
		% do Total	1,1%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
	Total	Contagem	2	7	25	42	11	87
		% do Total	2,3%	8,0%	28,7%	48,3%	12,6%	100,0%

Quadro 40 – Idade * Partilha de informação

**O meu género é * Tenho sido informado sobre mudanças da empresa -
Tabulação cruzada**

			Tenho sido informado sobre mudanças da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
O meu género é	Feminino	Contagem	1	2	15	33	8	59
		% do Total	1,1%	2,3%	17,2%	37,9%	9,2%	67,8%
	Masculino	Contagem	1	5	10	9	3	28
		% do Total	1,1%	5,7%	11,5%	10,3%	3,4%	32,2%
	Total	Contagem	2	7	25	42	11	87
		% do Total	2,3%	8,0%	28,7%	48,3%	12,6%	100,0%

Quadro 41 – Género * Partilha de informação

A minha área de serviço é * Tenho sido informado sobre mudanças da empresa - Tabulação cruzada

			Tenho sido informado sobre mudanças da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
A minha área de serviço é	First / Protector	Contagem	1	0	0	6	2	9
		% do Total	1,1%	0,0%	0,0%	6,9%	2,3%	10,3%
	D.A.F	Contagem	0	1	4	3	1	9
		% do Total	0,0%	1,1%	4,6%	3,4%	1,1%	10,3%
	Peças	Contagem	0	1	0	8	0	9
		% do Total	0,0%	1,1%	0,0%	9,2%	0,0%	10,3%
	Oficina	Contagem	0	1	6	11	5	23
		% do Total	0,0%	1,1%	6,9%	12,6%	5,7%	26,4%
	Comercial	Contagem	0	1	9	11	1	22
		% do Total	0,0%	1,1%	10,3%	12,6%	1,1%	25,3%
	Outra	Contagem	1	3	6	3	2	15
		% do Total	1,1%	3,4%	6,9%	3,4%	2,3%	17,2%
	Total	Contagem	2	7	25	42	11	87
		% do Total	2,3%	8,0%	28,7%	48,3%	12,6%	100,0%

Quadro 42 – Área de serviço * Partilha de informação

Desempenho a minha função atual há * Tenho sido informado sobre mudanças da empresa - Tabulação cruzada

			Tenho sido informado sobre mudanças da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
Desempenho a minha função atual há	1ano	Contagem	0	0	3	5	3	11
		% do Total	0,0%	0,0%	3,4%	5,7%	3,4%	12,6%
	1-2anos	Contagem	0	0	3	2	2	7
		% do Total	0,0%	0,0%	3,4%	2,3%	2,3%	8,0%
	3-5anos	Contagem	0	1	1	6	1	9
		% do Total	0,0%	1,1%	1,1%	6,9%	1,1%	10,3%
	6-10anos	Contagem	1	2	4	12	0	19
		% do Total	1,1%	2,3%	4,6%	13,8%	0,0%	21,8%
	+10anos	Contagem	1	4	14	17	5	41
		% do Total	1,1%	4,6%	16,1%	19,5%	5,7%	47,1%
	Total	Contagem	2	7	25	42	11	87

% do Total	2,3%	8,0%	28,7%	48,3%	12,6%	100,0%
------------	------	------	-------	-------	-------	--------

Quadro 43 – Função atual * Partilha de informação

As minhas habilitações literárias são * Tenho sido informado sobre mudanças da empresa - Tabulação cruzada

			Tenho sido informado sobre mudanças da empresa					Total
			1	2	3	4	5	
As minhas habilitações literárias são	Ensino Básico	Contagem	0	2	3	6	4	15
		% do Total	0,0%	2,3%	3,4%	6,9%	4,6%	17,2%
	Ensino Secundário	Contagem	0	2	13	27	5	47
		% do Total	0,0%	2,3%	14,9%	31,0%	5,7%	54,0%
	Licenciatura	Contagem	2	3	8	8	2	23
		% do Total	2,3%	3,4%	9,2%	9,2%	2,3%	26,4%
	Pós-graduação ou mais	Contagem	0	0	1	1	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	1,1%	1,1%	0,0%	2,3%
	Total	Contagem	2	7	25	42	11	87
		% do Total	2,3%	8,0%	28,7%	48,3%	12,6%	100,0%

Quadro 44 – Habilitações literárias * Partilha de informação

Compreendendo assim a importância de uma partilha de informação relativa à empresa, demonstrando o caminho que esta percorre, possibilitando uma maior integração dos colaboradores na mesma.

4.1.2 Ações

Consoante a escolha dos colaboradores no inquérito anterior, percebeu-se que estes sentem a necessidade da existência, em primeiro lugar, de formações de enriquecimento, seguindo-se da partilha de informação, e, em terceiro lugar, a realização de eventos.

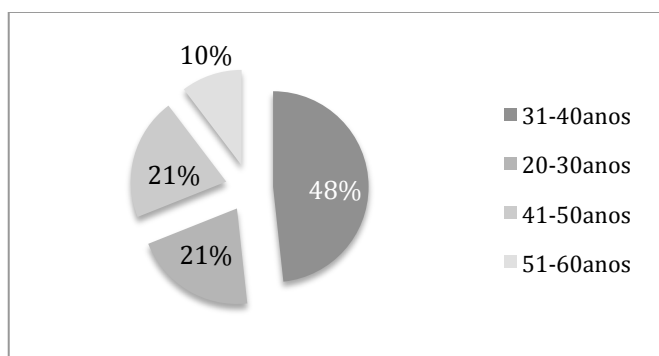
4.1.2.1 Formações

As formações, como referido anteriormente, foi a ação mais votada pelos colaboradores, e por isso implementou-se essa mesma ação, com um conteúdo que

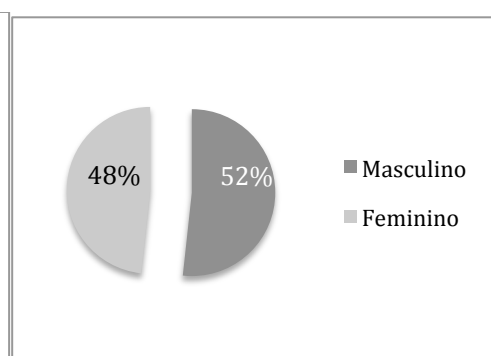
fosse útil, tanto a nível profissional mas também pessoal, implementando assim uma formação de Sensibilização em Primeiros Socorros.

4.1.2.1.1 Análise de dados

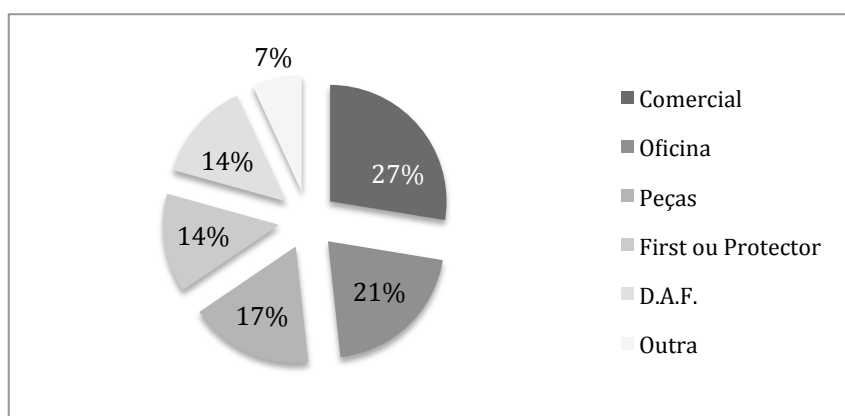
A realização desta formação alcançou 29 participantes. Destes participantes, 48% tinham idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (quadro 45), onde maioritariamente, com 52%, eram do género masculino (quadro 46). Com 27%, a maioria dos colaboradores está inserido na área comercial, seguindo-se, com 21%, a área da oficina (quadro 47). Prevalecendo ainda colaboradores que desempenham a sua função à mais de 10 anos, com 48% e por último, representado pelas habilitações literárias, o ensino secundário com 62% (quadro 48) dos colaboradores inscritos.



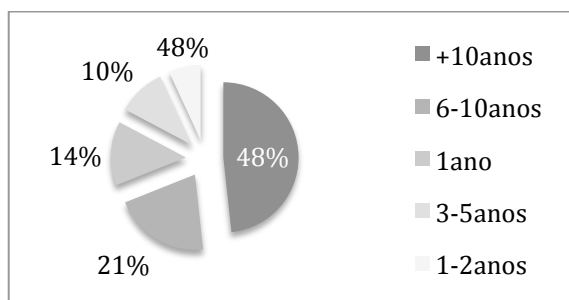
Quadro 45 - Idade



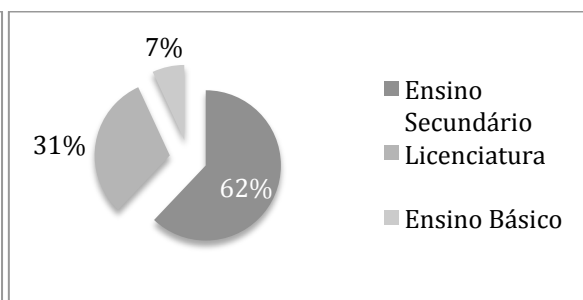
Quadro 46 - Género



Quadro 47 - Área de serviço



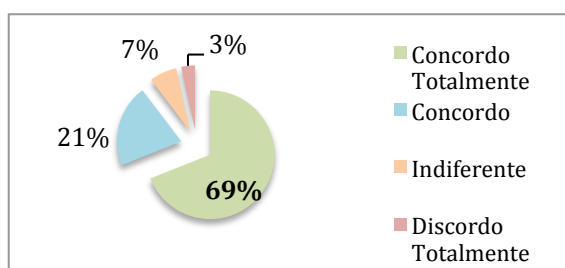
Quadro 48 – Função atual



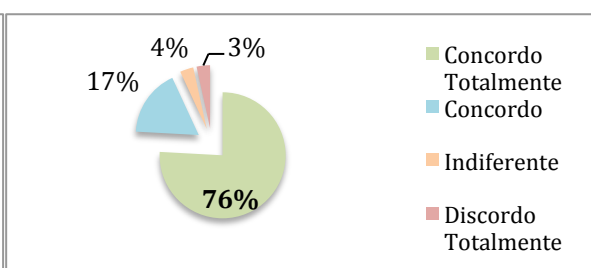
Quadro 49 – Habilitações literárias

Terminando a análise da amostra, dos colaboradores inscritos, o inquérito permitiu ainda perceber a avaliação dos mesmos relativo à formação realizada.

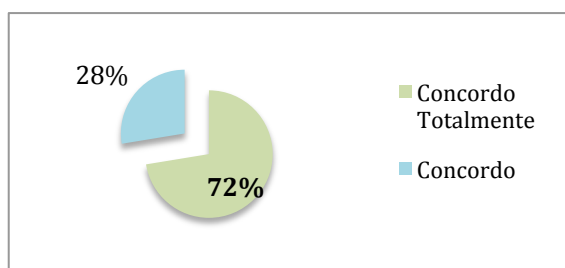
Que, em suma, essa avaliação traduziu numa mais valia, como é perceptível nos próximos quadros.



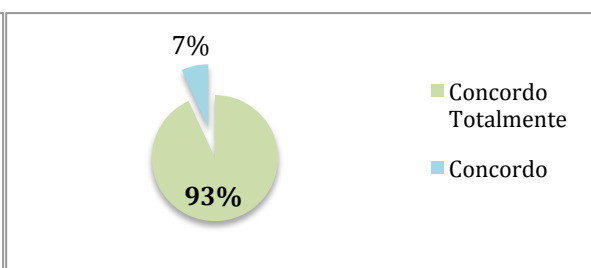
Quadro 50 – Na publicitação da formação senti que houve mais comunicação entre colaboradores.



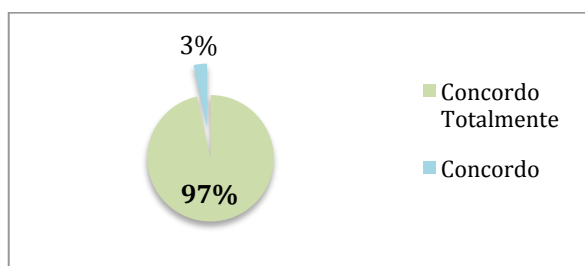
Quadro 51 – A formação ajudou-me a desenvolver enquanto profissional.



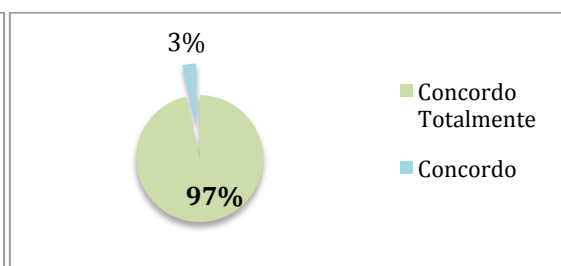
Quadro 52 – Conheci melhor alguns colegas de trabalho das diferentes áreas.



Quadro 53 – Senti-me motivado/a para aprender mais.



Quadro 54 – Senti-me recompensado/a pela oportunidade.



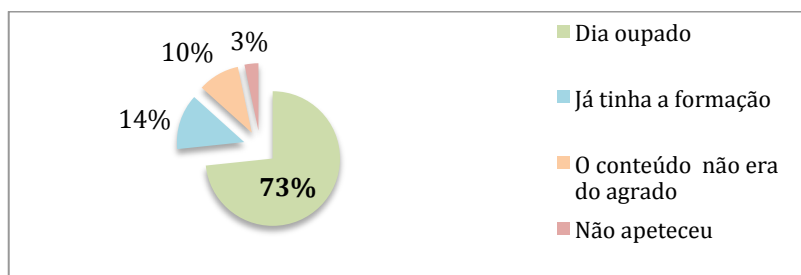
Quadro 55 – Sou a favor da realização de mais formações.

4.1.2.1.2 Discussão de dados

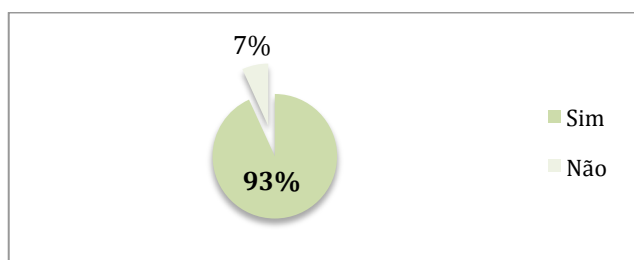
Consegue-se assim perceber que, a realização da formação, contribuiu para um melhoramento do reconhecimento dos colaboradores como recompensa.

Contudo será também importante compreender a não participação dos restantes 60 colaboradores, mais um que se encontrava de baixa, completando assim os 90 colaboradores totais da empresa em estudo. Tendo como intuito um cuidado futuro do porque de não terem participado.

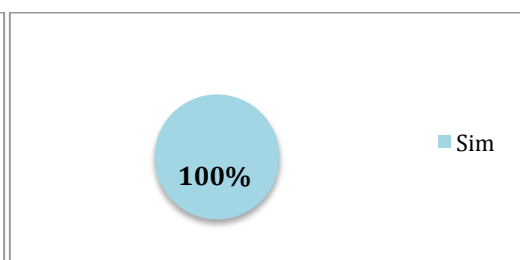
Tendo sido então realizado um inquérito para esses mesmos colaboradores, onde foi possível retirar que estes, maioritariamente, com 73% respondeu que já tinham os dias ocupados (quadro 56), contudo, os colaboradores dessa percentagem afirmaram que se não tivessem o dia ocupada que teriam participado na formação, com 93% dos mesmos (quadro57).



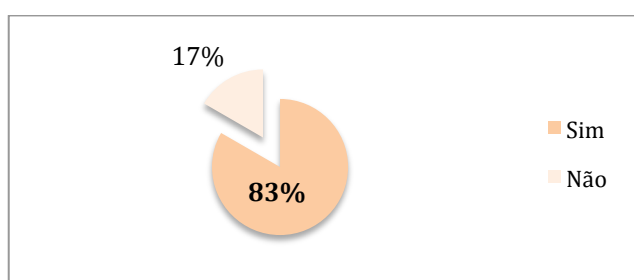
Quadro 56 – Não participei na formação porque.



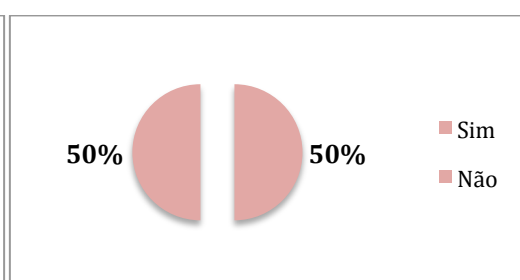
Quadro 57 – Se não tivesse o dia ocupado.



Quadro 58 – Se não tivesse a formação ia.



Quadro 59 – Se fosse outro conteúdo ia.



Quadro 60 – No final arrependi-me de não ir.

4.1.2.2 Partilha de Informação

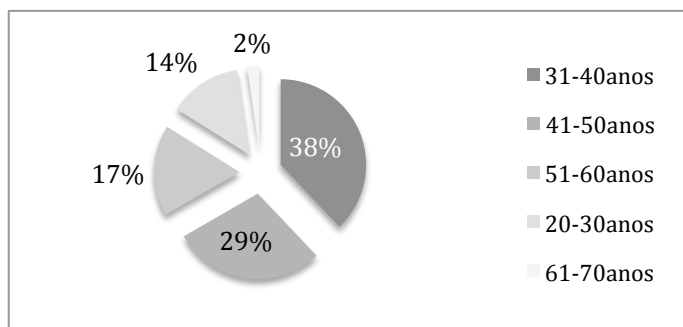
Consoante a escolha dos colaboradores, a partilha de informação foi a segunda ação mais votada.

Para a realização da mesma, partilhou-se em diferentes suportes a estrutura global do Grupo Filinto Mota, tal como a sua Missão, Visão e Valores e ainda, em forma de resumo, a história da empresa que já decorre há 80 anos.

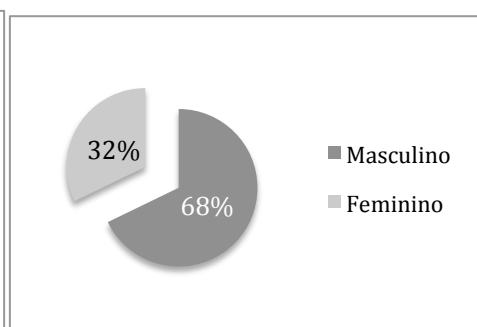
Considerando assim como uma informação base de partida para a consciência de toda a envolvimento da empresa.

4.1.2.2.1 Análise de dados

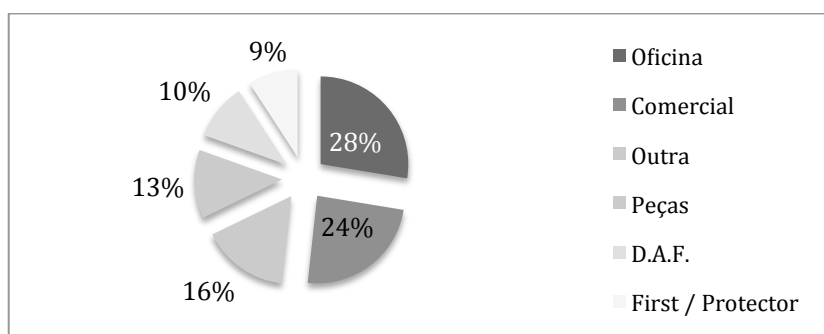
Posteriormente a esta partilha, foram realizados inquéritos a todos os colaboradores, os 87, pois 3 estavam de baixa médica. Compreendendo assim o efeito surtido desta ação, os inquiridos inserem-se maioritariamente na casa dos 31 e 40 anos, com 38% (quadro 61), com 68% do género masculino (quadro 62). Onde a área de serviço predominante, com 28%, é a oficina.



Quadro 61 – A minha idade é.

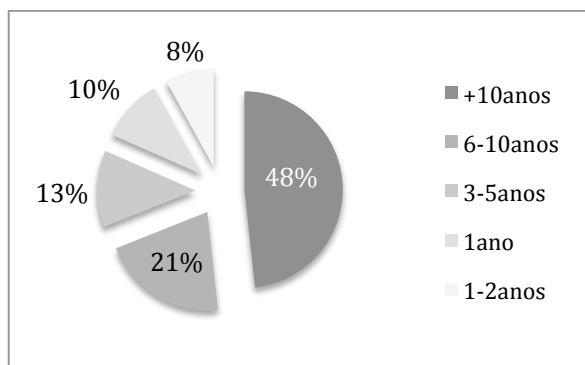


Quadro 62 – O meu género é.

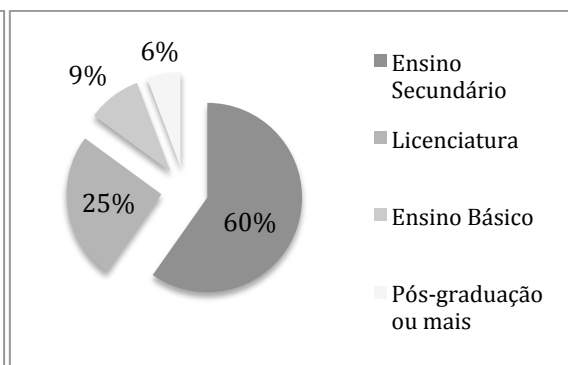


Quadro 63 – A minha área de serviço é.

Pode-se ainda saber que, com 48%, os colaboradores desempenham a função há mais de 10 anos (quadro 64) e por último, com 60%, têm o ensino secundário como habilitações literárias (quadro 65).

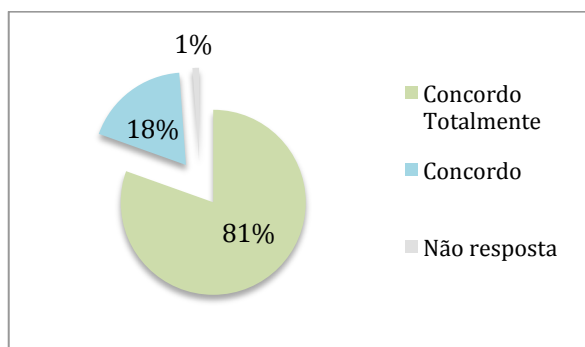


Quadro 64 – Desempenho a minha função há.

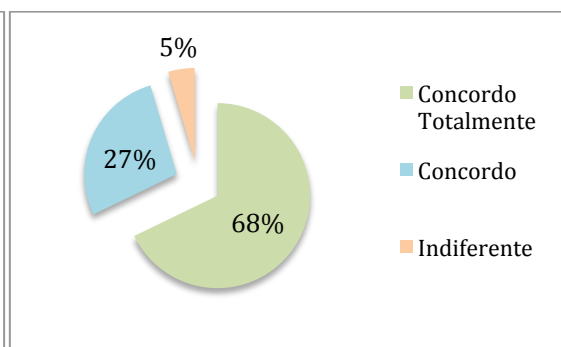


Quadro 65 – As minhas habilitações literárias são.

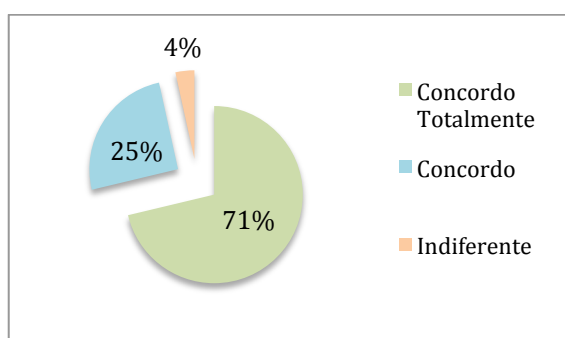
Relativamente à avaliação da partilha da informação, conseguimos perceber que esta conseguiu transmitir um bom impacto, como é refletido na avaliação dos colaboradores nos seguintes quadros.



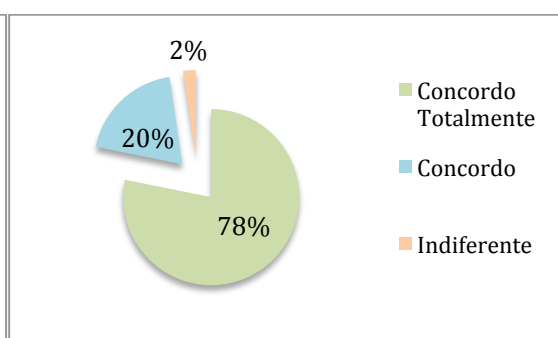
Quadro 66 – A informação partilhada foi simples e clara.



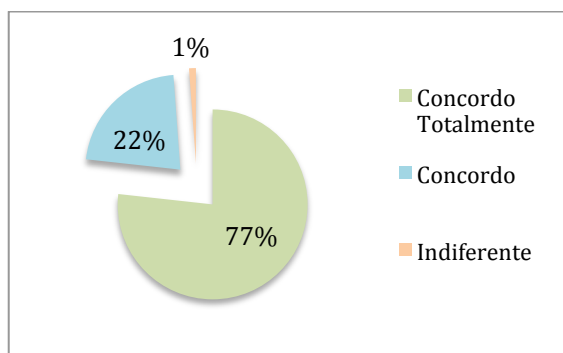
Quadro 67 – Tenho uma melhor consciência de toda a estrutura do Grupo Filinto Mota.



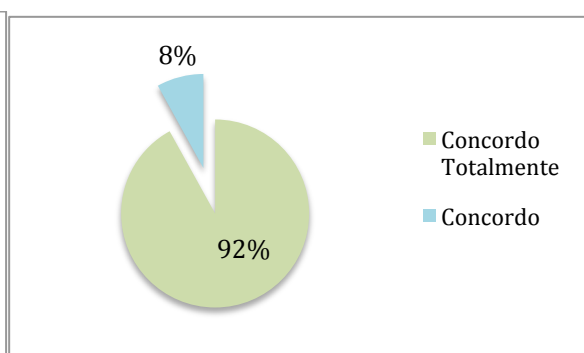
Quadro 68 – Compreendo melhor quais são os Valores, Missão e Visão do Grupo.



Quadro 69 – Fiquei a conhecer melhor todo o percurso (história) do Grupo.



Quadro 70 – Senti-me integrado na partilha de informação do Grupo.



Quadro 71 – Sou a favor da partilha de mais informação sobre o rumo do Grupo.

4.1.2.2 Discussão de dados

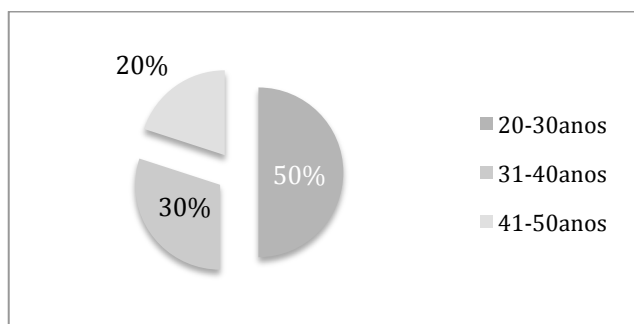
Consegue-se assim perceber que o impacto desta ação resultou em avaliações positivas perante os colaboradores. Permitindo assim ao melhoramento para a questão da partilha de informação relativo a mudanças da empresa referido no primeiro inquérito geral realizado (a questão com necessidade de ser trabalhada).

4.1.2.3 Eventos

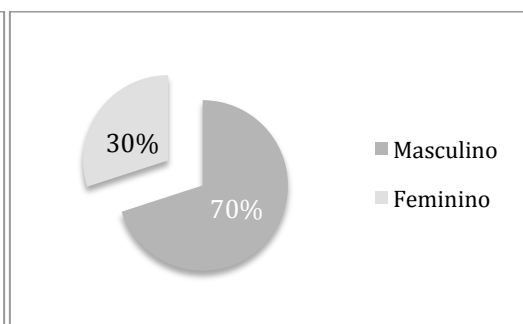
A realização de eventos foi a terceira ação mais votada pelos colaboradores, impondo, consequentemente, uma maior importância na sua realização, possibilitando assim o melhoramento da questão direcionada à relação entre colaboradores nas diferentes áreas de serviço.

4.1.2.3.1 Análise de dados

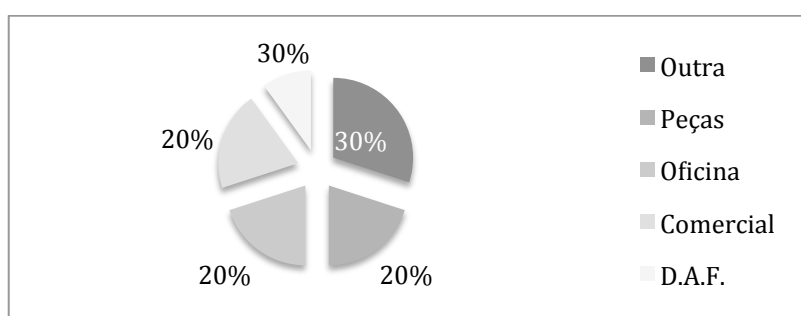
Segundo os inquéritos realizados aos 9 participantes no evento de Paintball, sabe-se que estes foram maioritariamente colaboradores com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos (quadro 72), do género masculino (quadro 73), inseridos em áreas diversas, seguindo-se da área das peças e oficina (quadro 74). Estas são ainda colaboradores que desempenham a sua função na empresa entre 6 e os 10 anos (quadro 75), predominando o ensino secundário como habilitações literárias.



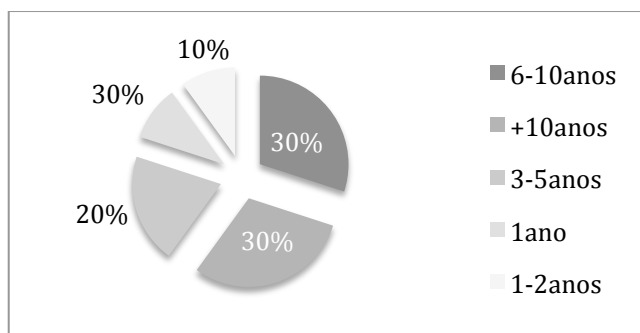
Quadro 72 – Idade



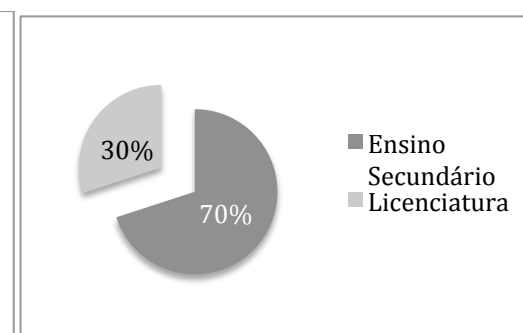
Quadro 73 – Género



Quadro 74 – Área de serviço

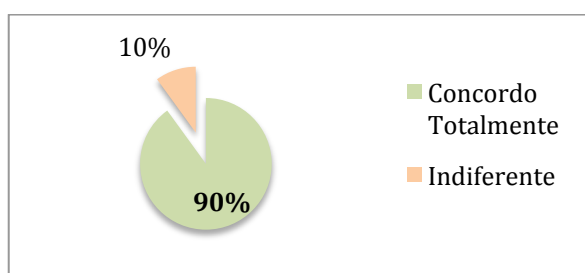


Quadro 75 – Função atual

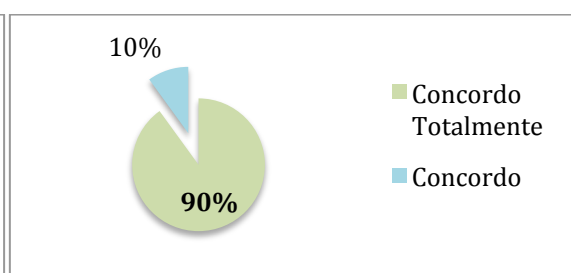


Quadro 76 – Habilitações literárias

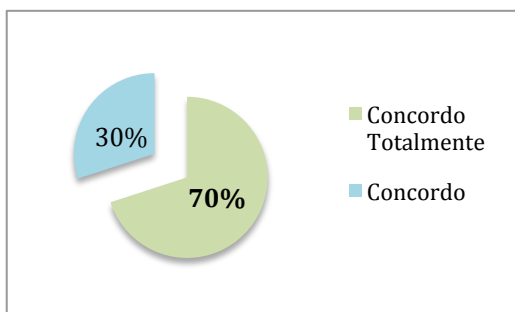
Contudo, a avaliação da realização do evento teve impactos positivos, como é possível ver nos próximos quadros.



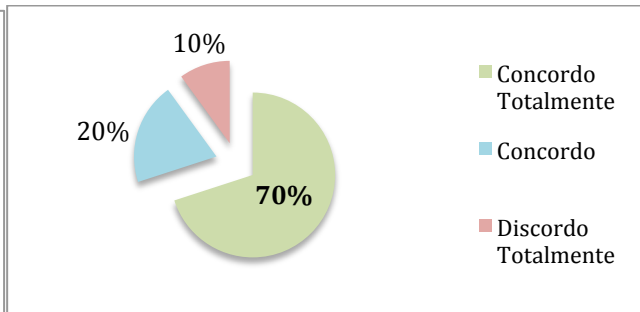
Quadro 77 – Na publicitação do evento senti que houve mais comunicação entre os colaboradores.



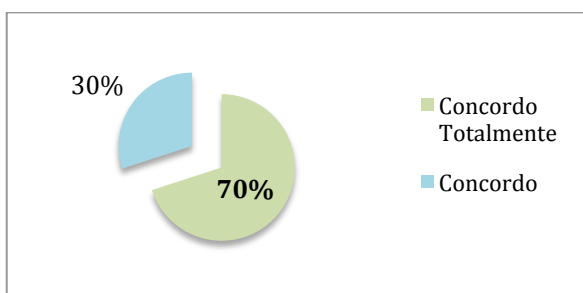
Quadro 78 – No dia do Paintball senti que havia uma grande união entre todos.



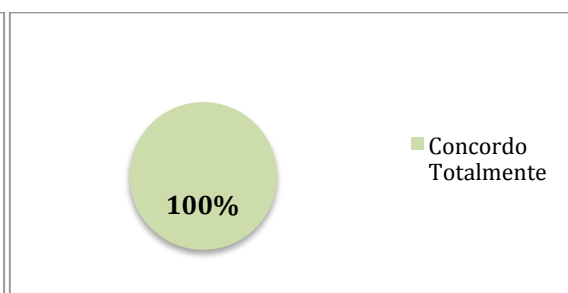
Quadro 79 – Houve espírito de grupo e partilha.



Quadro 80 – O Paintball contribuiu para melhorar a relação com os meus colegas.



Quadro 81 – Sinto que a comunicação entre os colaboradores melhorou.

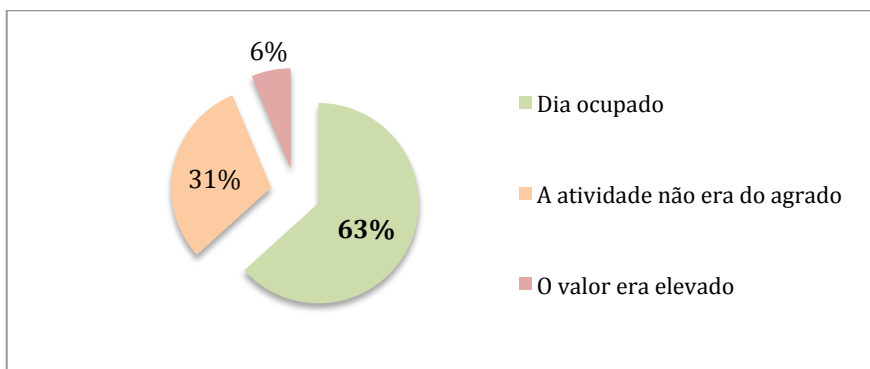


Quadro 82 – Sou a favor da realização de mais eventos como o de Paintball.

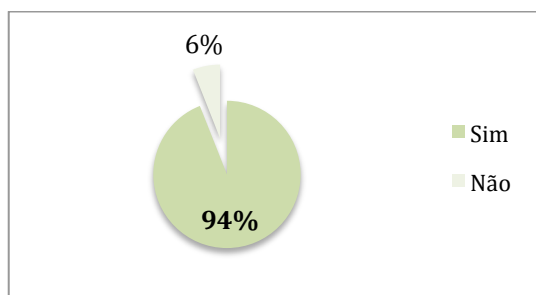
4.1.2.3.2 Discussão de dados

Devido à pouca adesão, houve necessidade de perceber os motivos pelos quais não houve interesse, para que de futuro se tenha consciência desses fatores.

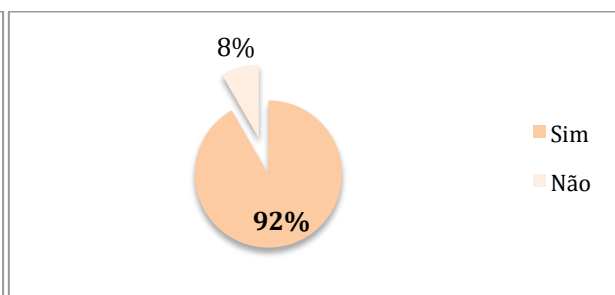
Dos 80 inquiridos, sem contar com um que se encontrava de baixa médica, pode-se perceber que estes, com 63%, tinham o dia ocupado. Desses mesmos, se não tivessem o dia ocupado afirmam, em 94%, que participariam no evento de Paintball.



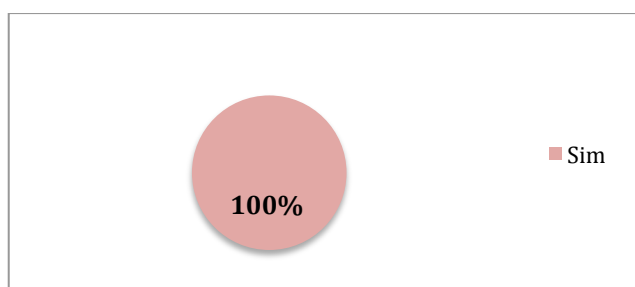
Quadro 83 – Não participei no Evento porque.



Quadro 84 – Se não tivesse o dia ocupado ia.



Quadro 85 – Se fosse outro tipo de atividade ia.



Quadro 86 – Se o valor fosse mais baixo ia.

Melhorando assim a terceira necessidade, segundo apurado no primeiro inquérito geral, a da boa interação entre as diferentes áreas da empresa.

4.1.3 Termos Gerais Finais

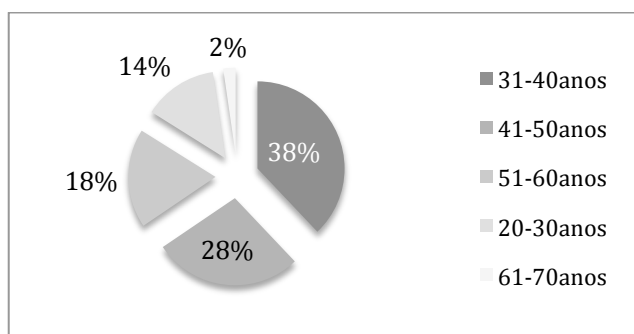
A realização deste inquérito final, foi constituído pelas três afirmações que tiveram avaliações mais baixas no primeiro inquérito geral realizado.

Apenas essas três afirmações foram novamente realizadas, pois foram os três pontos que foram trabalhados nas ações (formações – reconhecimento, partilha de informação – informação sobre as mudanças da empresa e eventos – boa interação entre as áreas da empresa), com intuito de conseguir uma comparação do impacto das mesmas e verificar as suas alterações.

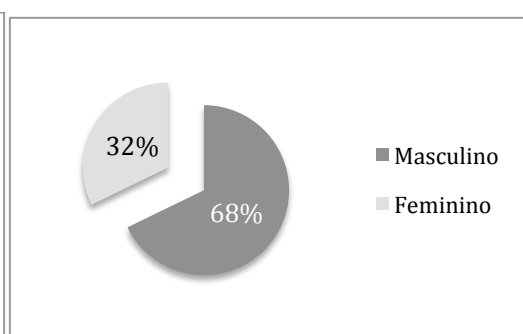
Foi assim realizado os inquéritos aos 87 colaboradores, pois três encontravam-se de baixa médica.

4.1.3.1 Análise de dados

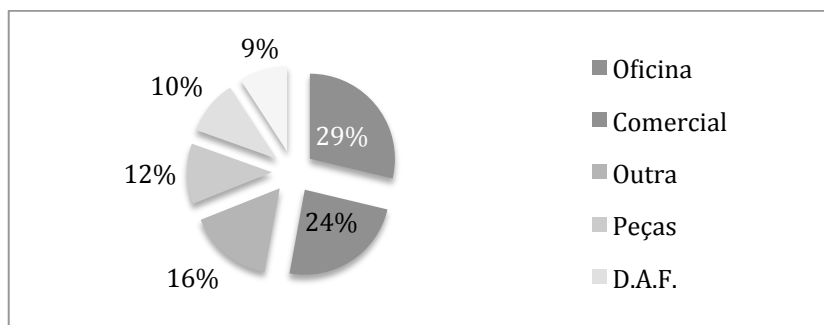
Segundo os dados deste inquérito geral final, consegue-se perceber que a maioria da amostra encontra-se entre os 31 e os 40 anos, com 38% (quadro 87), sendo que, com 68%, são do género masculino (quadro 88) e focando-se maioritariamente na área da oficina com 29% (quadro 89).



Quadro 87 – A minha idade é.

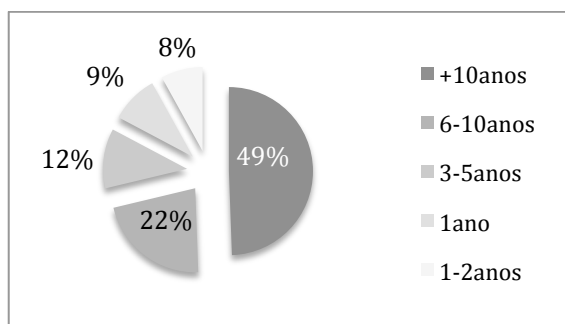


Quadro 88 – O meu género é.

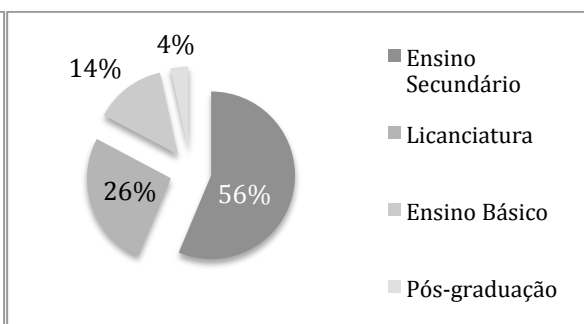


Quadro 89 – A minha área de serviço é.

São ainda colaboradores que permanecem na empresa há mais de 10 anos, com 49%, (quadro 90) e nas habilitações literárias prevalece o ensino secundário com 56% da amostra (quadro 91).

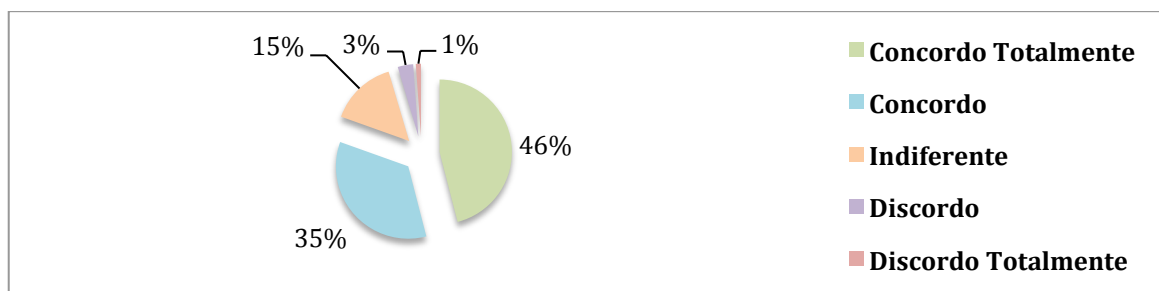


Quadro 90 - Desempenho a minha função há.



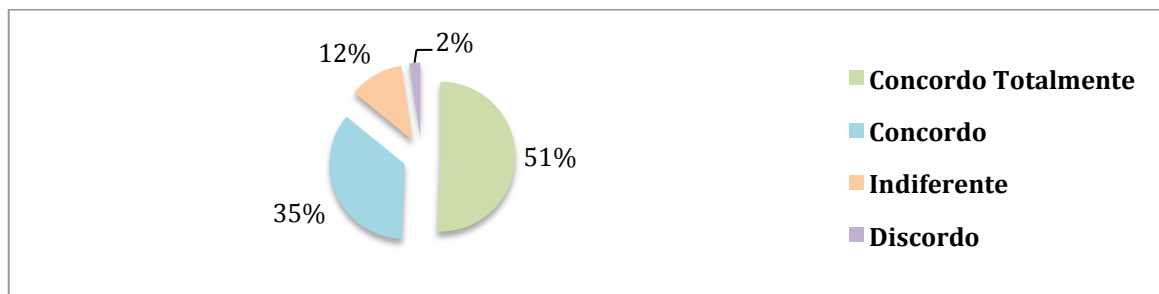
Quadro 91 - As minha habilitações literárias são.

Relativamente às três afirmações, que no primeiro inquérito geral tiveram uma avaliação baixa, consegue-se perceber que, os colaboradores sentiram que o seu trabalho foi reconhecido, concordando totalmente com a afirmação 46% da amostra (quadro 92).



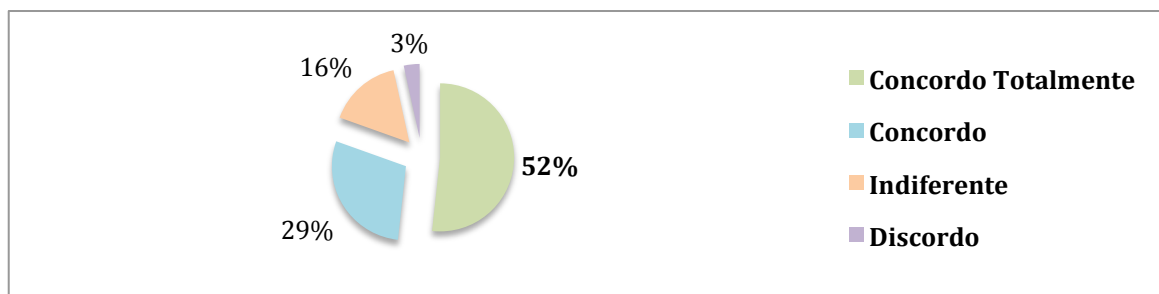
Quadro 92 - Senti que o meu trabalho foi reconhecido.

Na segunda afirmação, relativa a uma melhor interação entre as várias áreas de serviço da empresa, 51% dos colaboradores concorda totalmente com a respetiva afirmação (quadro 93).



Quadro 93 - Existe uma melhor interação entre as várias áreas de serviço da empresa.

Por último, mas não menos importante, a afirmação relacionada com a partilha de informação sobre a empresa, onde 52% concorda totalmente que esta tem vindo a ser transmitida (quadro 94).

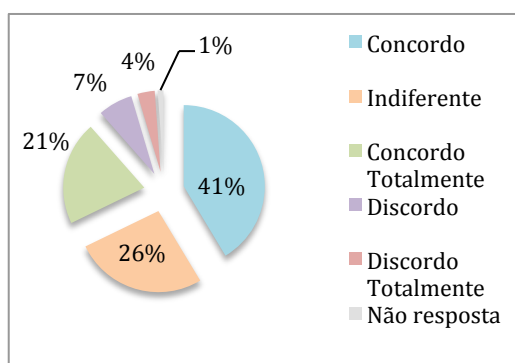


Quadro 94 - Tenho vindo a ser informado sobre mudanças da empresa.

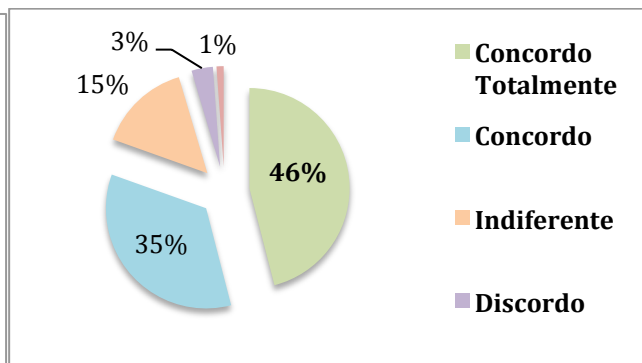
4.1.3.2 Discussão de dados

Pode-se assim perceber que, comparativamente às mesmas afirmações do inquérito geral com o inquérito geral final, estas tiveram avaliações diferentes.

Isto é, permite perceber que as ações surtiram efeito, que contribuíram para modificar a respetiva avaliação dos colaboradores às mesmas questões dos dois inquéritos, como é o exemplo do quadro 9 do inquérito geral com o quadro 92 do inquérito geral final. Onde a avaliação dos colaboradores melhorou, alcançando a maioria, com 46%, da concordância total da mesma, o que no inquérito anterior só atingiu apenas 21%.

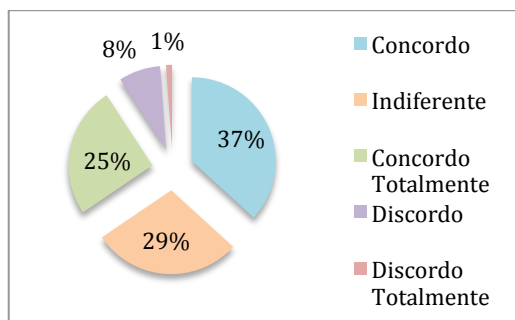


Quadro 9 - O meu trabalho é reconhecido.

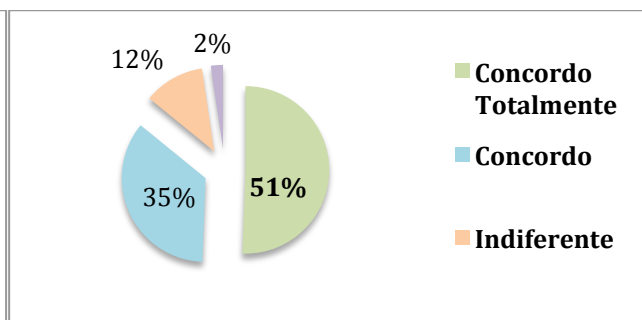


Quadro 92 - Senti que o meu trabalho foi reconhecido.

A segunda afirmação, direcionada para a partilha de informação, teve também um impacto significativo, adquirindo 51% dos colaboradores a concordarem totalmente com a afirmação, que no caso do inquérito anterior só atingiu os 25%, como se pode comprovar nos quadros 24 e 93.

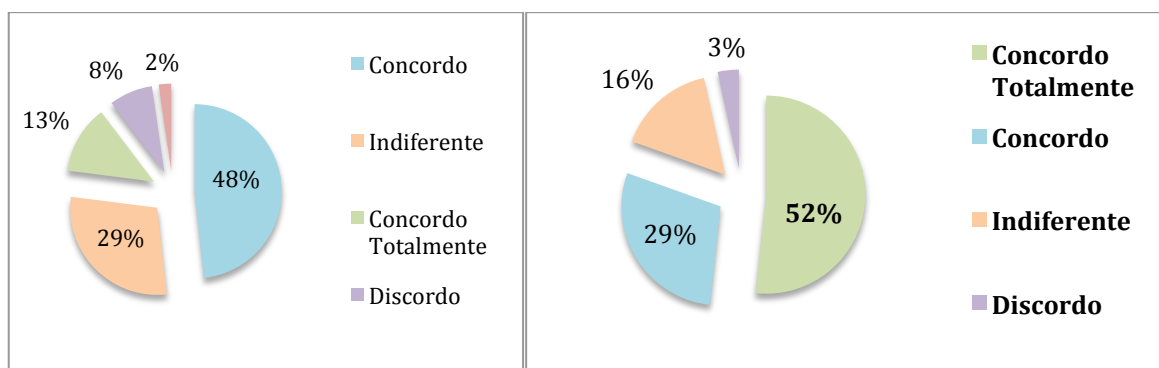


Quadro 24 - Existe boa interação entre áreas de serviço da empresa.



Quadro 93 - Existe uma melhor interação entre as várias áreas de serviço da empresa.

Chegando à terceira afirmação, podemos confirmar que esta também sofreu alterações positivas relativamente à partilha de informação. Obtendo os 52% dos colaboradores a concordarem totalmente na afirmação, o que não aconteceu no primeiro inquérito, que só alcançou os 13%, visivelmente nos quadro 25 e 94.



Quadro 25 - Tenho sido informado sobre mudanças da empresa.

Quadro 94 - Tenho vindo a ser informado sobre mudanças da empresa.

4.2 Entrevistas

Foram realizadas 6 entrevistas, estas tiveram como destino os representantes de cada área de serviço, isto é, destinado às chefias das respetivas áreas da empresa, como a área comercial de viaturas novas, peças, oficina, direção administrativa financeira (d.a.f.), protetor (seguros), first (aluguer de viaturas), comercial de viaturas usadas (estas últimas três são geridas por uma só pessoa) e por último, para as outras áreas, a administração.

As perguntas das entrevistas vão de encontro à perceção que os respetivos responsáveis têm sobre o Marketing Interno, se o executam e de que forma o executem e ainda compreender que nível de importância estes dão em comparação ao Marketing Externo.

Na primeira pergunta, relacionada com o propósito do Marketing Interno, percebe-se que todos concordam que este está direcionado para os colaboradores da empresa, onde quatro dos responsáveis destacam a comunicação, três para a integração e ainda dois para a motivação (Fig. 4 - Esquema de respostas às entrevistas).

Relativamente à segunda pergunta, esta vai de encontro à relevância do Marketing Interno ser incutido e o porquê, onde todos concordam com a mesma, mas por diferentes motivos, tais como a transmissão dos valores da empresa, direcionando para os seus respetivos objetivos, a projeção da imagem da empresa para os clientes externos e ainda a integração para um bom ambiente profissional (Fig. 4 – Esquema de respostas às entrevistas).

Já a terceira pergunta direciona-se para a perceção dos responsáveis em termos de promover o Marketing Interno, respondendo todos que sim, mas de formas diversas, como reuniões de motivação, reconhecimento do trabalho, capacidade de atingir os objetivos, a partilha de informações e ainda a flexibilidade de necessidades (Fig. 4 – Esquema de respostas às entrevistas).

Por último, a pergunta número quatro, vai de encontro a uma tentativa de compreender o grau de importância dada ao Marketing Interno, e pode-se perceber que metade (três responsáveis) não são da opinião de que esta não é mais importante que o Marketing Externo, afirmando que o Marketing Interno não funciona sem o Externo, a comunicação é maioritariamente feita para o cliente externo e que o Marketing Externo para funcionar melhor precisa de uma boa organização interna. A outra metade é de acordo em que ambos são importantes para o desenvolvimento de uma empresa, acreditando assim em diferentes formas, que o Marketing Interno funciona em empresas de retalho, que colaboradores satisfeitos são clientes satisfeitos e por último, que os dois são complementares, possuindo públicos diferentes (Fig. 4 – Esquema de respostas às entrevistas).

Posteriormente às entrevistas realizadas, consegue-se assim concluir que existe uma pequena noção da abrangência do Marketing Interno, havendo assim uma noção superficial do mesmo, uns mais que outros. Funcionando contudo o básico, desempenhando assim, nas diferentes áreas, formas distintas de “fragmentos” do Marketing Interno.

ENTREVISTAS						
Perguntas	Comercial Viaturas Novas	Peças	Oficina	D.A.F. (Direção Administrativa Financeira)	Protector/ First/ Comercial Viaturas Usadas	Administração
Em poucas palavras o que é para si o Marketing Interno	Direcionado aos colaboradores	Direcionado aos colaboradores	Direcionado aos colaboradores	Direcionado aos colaboradores	Direcionado aos colaboradores	Direcionado aos colaboradores
	Comunicação	Comunicação	Comunicação			Comunicação
	Integração		Integração		Integração	
	Motivação			Motivação		
Considera que este tem alguma relevância em ser incutido e porquê	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Transmite os valores direcionando para os objectivos					Transmite os valores direcionando para os objectivos
		Projeção da imagem da empresa para os clientes		Projeção da imagem da empresa para os clientes		
			Maior integração (envolvimento) para um melhor ambiente profissional		Maior integração (envolvimento) para um melhor ambiente profissional	
Promove o Marketing Interno	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Reuniões de motivação			Reuniões de motivação	Reuniões de motivação	Reuniões de motivação
	Reconhecimento do trabalho		Reconhecimento do trabalho	Reconhecimento do trabalho		
	Capacidade de atingir os objectivos		Capacidade de atingir os objectivos		Capacidade de atingir os objectivos	Capacidade de atingir os objectivos
		Partilha de informações em diferentes suportes sobre campanhas e produtos				
				Flexibilidade de necessidades		
O Marketing Interno é tão ou mais importante que o Marketing Externo	Não	Não	Não	São os dois	São os dois	São os dois
	É importante mas Não é mais que o externo	É importante mas Não é mais que o externo	O externo é mais importante	São igualmente os dois importantes	O interno é bastante importante mas o externo é crucial	Não são comparáveis, nem competem entre si
	Porque sem clientes o Marketing Interno não sobrevive	Porque para que o externo funcione, o interno tem de estar organizado	Porque comunica-se mais para os clientes, o interno é um complemento do mesmo	Colaboradores satisfeitos e motivados são clientes satisfeitos	Porque o interno tem mais importância em empresas de retalho	Porque são complementares, tendo públicos-alvo diferentes

Fig. 5 – Esquema de respostas às entrevistas

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 5 – Conclusões, limitações e futuros estudos

Este estudo contribui para uma melhor perceção da importância do Marketing Interno nas empresas, neste caso em específico, no sector automóvel em Portugal, mais precisamente em Matosinhos na empresa do Grupo Filinto Mota. Demonstrando assim o verdadeiro impacto que este produz perante várias ações essenciais, derivado à necessidade dos colaboradores da respetiva empresa, para um significativo melhoramento da produtividade, sendo o principal foco das empresas.

Terminado o estudo, consegue-se perceber que este demonstra um claro impacto nos colaboradores. Suportado assim pela literatura, o estudo seguiu um método que demonstra um percurso correto da demonstração do impacto que o Marketing Interno pode ter nas empresas.

Iniciando assim pela perceção do estado dos colaboradores perante a empresa, descobrindo as maiores necessidades a serem trabalhadas. Transportando para o segundo passo, o da implementação de ações direcionadas a essas necessidades, contribuindo para uma mudança positiva dos colaboradores perante a empresa. Terminando com uma última avaliação dos colaboradores perante essas necessidades, que contribui assim para a comprovação desse impacto.

Onde as entrevistas tomam o papel importante para a necessidade de compreender a noção de Marketing Interno dentro da empresa.

Concluindo assim que é possível alcançar um melhoramento das capacidades do Marketing Interno nas empresas possibilitando uma melhor organização interna, que em contrapartida contribuirá para uma maior diferenciação para os clientes externos da empresa.

O estudo permite alcançar uma melhor perceção do impacto que o Marketing Interno pode ter nas empresas, tal como a satisfação das necessidades dos colaboradores possibilita um maior desenvolvimento e comprometimento perante a empresa, onde o método utilizado poderá ser replicado.

Contudo, o estudo demonstra algumas limitações, como o tempo disponível para a realização de estudos mais profundos, abrangentes do Marketing Interno, pois

esta área leva algum tempo a ser desenvolvida e aperfeiçoada, sendo diferente em cada empresa, existindo assim a impossibilidade de implementação de algumas ações mais significativas, pois o seu tempo de implementação era mais alargado.

Contribui ainda como limitação a aplicação do mesmo apenas para a unidade da empresa em estudo, pois o que serve para uma, pode não servir para outra. Cada problema é único e diferente, havendo assim várias formas de serem resolvidos. Por isso cada empresa deve encontrar a sua maneira de comunicar, mas sempre de forma intensa, profunda e verdadeira.

O estudo é limitado ainda pois é representativa de uma só unidade da empresa, não existindo assim um meio de comparação, considerando então a necessidade de uma investigação futura a uma outra unidade do grupo, possibilitando a sua comparação com o estudo já realizado, percebendo de que forma os fatores que influenciam uma podem ser os mesmos da outra, conseguindo construir um padrão de fatores idênticos às duas unidades.

CONTRIBUI PARA	LIMITAÇÕES
melhor percepção da importância do Marketing Interno nas empresas	representativa de uma só unidade da empresa
demonstrar o verdadeiro impacto das principais ações, derivadas das necessidades dos colaboradores	pode não ser favorável a aplicação das mesmas ações noutras empresas, pois este estudo baseia-se em pessoas, e estas não são todas iguais, pois estas têm diferentes necessidades.
melhoramento organizacional	tempo disponível para realização de diferente ações
utilização do processo de construção para a definição das principais ações de outras empresas	não tem termos de comparação do mesmo estudo com outras unidades

INVESTIGAÇÕES FUTURAS
a uma outra unidade do grupo, possibilitando a sua comparação com o estudo já realizado, percebendo de que forma os factores que influenciam uma podem ser os mesmo da outra

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 6 - Bibliografia

- Andrade, C. T. S. (2005). *Para entender Relações Públicas* (4a ed.). São Paulo: Edições Loyola.
- Azêdo, D. F. & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, Vol. 31, pp. 181–192.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1995). *Serviços de marketing: competindo através da qualidade* (3ª ed.). São Paulo: Maltese.
- Bochi, A. M. (2011). Marketing Interno e a Relação Colaborador/Organização na Empresa Certelnet. *Revista Destaques Acadêmicos*, Vol. 3, pp. 27-40.
- Brambilla, F. R. (2005). *Abordagem Conceptual de Marketing Interno*. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios, Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1-56.
- Brum, Analisa de Medeiros (2003). *Respirando Endomarketing* (3a ed.). Porto Alegre: L&PM.
- Brum, Analisa de Medeiros (2008). *Endomarketing de A a Z* (2a ed.). Porto Alegre: Dora Luzzatto.
- Campaniço, E. N. L. T. N. (2012). *Felicidade Organizacional – Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Atlântica, Barcarena, 1-222.
- Carvalho, M. B. de, Gonçalves, C. A., Pardini, D. J. (2010). A felicidade em foco – Mensurando conceito metafísico para estratégia governamental e recomendações organizacionais. *Rev. Adm. UFSM*, Vol. 3 (2), pp. 269-287.
- Cesca, C. G. G. (2012). *Relações Públicas para Iniciantes: a legislação referente à área*. São Paulo: Summus Editorial.
- Correia, J. I. F. da S., & Rafael, S. I. V. R. (2014). A eficácia dos Meios de Comunicação Interna em X – Estudo de Caso. *Portal dos Psicólogos*, pp. 1-19.
- Costa, R. F. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.

- Deshpande, R., Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing – Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, Vol.53 (1), pp. 3-15.
- Filho, F. F. L., Godoy, L. P. (2006). A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores, *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, pp. 1-15.
- Franco, M., Mendes, L., Almeida, A., & Franco, M. J. B. (2001). Marketing Interno : Uma Abordagem Teórica. *DGE*, pp. 1-16.
- Freitas, H. M. R. de, Becker, J. L., & Caravantes, G. R. (1993). Marketing interno : a força do gerente. *RAP*, Vol. 28 (2), pp. 15-29.
- Garcia, G. D., Reis, J. P. M. dos, Melo, M. C. de, Oliveira, R. V. P. de (2013). Funcionário Satisfeito Empresa Bem Sucedida: um estudo sobre os reflexos dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho no Giraffas fast food de Franca. *Uni-FACEF*, Vol. 5(1), pp. 1-14.
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing - an Integral Part of Marketing Theory. In: Donnelly, J. H. and George, W. R., eds., *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp.236-238.
- Grönroos, Christian (1995). *Marketing Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Hemais, M. W., Oliveira, L. B. de, & Casotti, L. M. (2013). Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços. *Revista Gestão e Tecnologia*, Vol.13, pp. 101-127.
- Jankowicz, A. D. (2005). *Business Research Projects* (4a ed.) London: International Thomson Business Press.
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, Spring, Vol.16 (1), pp. 54-59.
- Jou, J. Y. H., Chou, C. K., Lu, F. L. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *J. Applied Manag Entrepreneur*, Vol.13, pp. 66-76.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kunsch, M. M. K. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2a ed.). São Paulo: Summus Editorial.

- Marafuga, P. M. E. (2012). *A cultura organizacional, o marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Universidade do Algarve, Algarve, 1-98.
- Markos, S., Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performace. *Internal Journal of Business and Management*, Vol. 5 (12), pp. 1-8.
- Marques, B. S. da C. (2010). *Projecto Manual de Acolhimento – Uma Abordagem de Marketing Interno*. Relatório de Projecto Mestrado em Marketing, ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 1-68.
- Martins, M. do C. F., Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, Vol. 11(2), pp. 195-205.
- Matos, G. G. De (2009). *Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa* (2a ed.). Barueri: Manole.
- Ochoa, C. G. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *ECCOM*, Vol.5, pp. 107-118.
- Oliveira, T. V. S. J. S. (2010). *O Marketing Interno e a uqalidade so serviço prestado pelo back-office ao front-office como fator determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 1-150.
- Pereira, J. (2014). Gestão de Processos Organizacionais. *Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso*, Vol. 1 (2), pp. 1-10.
- Pink, Daniel H. (2009). *Drive*. A surpreendente verdade sobre aquilo que nos motiva (1a ed.). Alfragide: Leya.
- Rego, F. G. T. do (1984). *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática* (4a ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Rego, A. (2011). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. E Pesq.*, Vol. 17 (2), pp. 119-131.
- Rodriguez, A. P., Pinto, J. C., & Martins, F. V. (2014). O impacto da orientação para o mercado na satisfação e comprometimento dos funcionários e no desempenho organizacional. *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 16, pp. 18-34.
- Shekary, G. A., Moghadam, S. K., Adaryany, N. R., Moghadam, I. H. (2012). The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment in Banking Industry through Structural Equation Modeling. *Inter disciplinary Journal of Comtemporary Research in Business*, Vol. 3(9), pp. 18-28.

- Sousa, J., Rodrigues, R. G. (2014). As implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno, no Sector Transformador de Cortiça Português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Vol. 2 (2), pp. 1-24.
- Vanconcelos, A. F. (2004). Felicidade no ambiente de trabalho: Exame e proposição de algumas variáveis críticas. *REAd*, Vol. 10 (1), pp. 1-18.
- Vasconcelos, A. F. (2004). *Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno*. Mestrando em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 37-50.
- Veenhoven, R. (2008). How universal is happiness? *Munich Personal RePEc Archive*, nº 16853, pp- 1-28. Disponível em: https://www.academia.edu/2975737/How_universal_is_happiness .
- Wilson, A. (2006). *Marketing Research*. An integrated approach (2a ed.). England: Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso* . Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

CAPÍTULO 7 – Anexos

Inquérito Geral:

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei o presente inquérito com o intuito de identificar as necessidades dos colaboradores do Grupo Filinto Mota da Circunvalação, com o objetivo de ter uma perspetiva dos pontos a serem melhorados.

Leia atentamente o inquérito abaixo e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Obrigada pela disponibilidade.

1- A minha idade é:

- ☐ 20-30anos ☐ 31-40 anos ☐ 41-50 anos ☐ 51-60 anos ☐ 61-70 anos
☐ +70 anos

2- O meu género é:

- ☐ Feminino ☐ Masculino

3- A minha área de serviço é:

- ☐ First / Protector ☐ D.A.F. ☐ Peças ☐ Oficina
☐ Comercial ☐ Outra

4- Desempenho a minha função atual há:

- ☐ 1ano ☐ 1-2anos ☐ 3-5anos ☐ 6-10anos ☐ +10

5- As minhas habilitações literárias são:

- ☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação ou mais

Na escala o 5 corresponde a (concordo totalmente) e o 1 a (discordo totalmente) com a afirmação feita.

		5	4	3	2	1
6	Gosto do trabalho que realizo na empresa.					
7	Tenho os recursos necessários para realizar o meu trabalho.					
8	Sinto-me à vontade para oferecer ou solicitar ajuda aos meus colegas de trabalho.					
9	O meu trabalho é reconhecido.					
10	A empresa mostra confiança no meu trabalho.					
11	A empresa permite-me desenvolver como pessoa e profissional.					
12	Tenho possibilidade de contribuir para a estratégia da empresa.					
13	Sinto-me realizado por ser útil à empresa.					
14	Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar.					
15	Na minha opinião, o serviço oferecido pela empresa tem qualidade e satisfaz plenamente as necessidades dos clientes.					
16	Considero o meu superior imediato uma referência a nível profissional, de forma a confiar totalmente nas suas decisões.					
17	Conheço claramente a missão, visão, valores, princípios e metas a que a empresa se propõe a atingir.					
18	Sinto orgulho em trabalhar para a empresa.					
19	A liderança de topo é verdadeira e inspiradora.					
20	Procuro atingir os meus objetivos para que a empresa possa atingir os seus.					
21	Sinto-me integrado o suficiente ao ponto de celebrar as vitórias da empresa.					
22	A empresa permite-me cumprir com a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade).					
23	Na área em que trabalho, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.					
24	Existe boa interação entre as várias áreas de serviço da empresa.					
25	Tenho sido informado sobre mudanças da empresa.					
26	Gostava de saber mais sobre os eventos em que a empresa está envolvida.					
27	Gostava de saber o que se passa nas outras áreas da empresa.					
28	Acho necessário a existência e mais formações (relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional).					

29- As 2 ações mais importantes a serem adotadas na empresa seriam:

- ☐ **Eventos** que sejam propícios ao desenvolvimento das relações entre as pessoas possibilitando uma melhor comunicação dentro da empresa. (Tais como, caminhadas, paintball, aula de surf, karts, piqueniques...)
- ☐ **Formações/Partilha de conhecimento**, que sejam propícias ao desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros. (Tais como, photoshop, excel, primeiros socorros...)
- ☐ **Jornal Mensal**, com temas redigidos por todas as áreas, como depoimentos, aniversários, campanhas, notícias, eventos da empresa...
- ☐ **Caixa de Sugestões**, onde cada opinião conta para o desenvolvimento de todos.
- ☐ **Mais partilha de informação**, relativamente aos objetivos da empresa, os valores, a missão, visão...

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Inquérito: Geral

Inquérito elaborado para os colaboradores que participaram na Formação.

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei o presente inquérito com o intuito de identificar o impacto nos colaboradores do Grupo Filinto Mota da Circunvalação, com a realização da formação de Sensibilização em Primeiros Socorros.

Leia atentamente o inquérito abaixo e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Obrigada pela disponibilidade.

1- A minha idade é:

- ☐ 20-30anos ☐ 31-40 anos ☐ 41-50 anos ☐ 51-60 anos ☐ 61-70 anos
☐ +70 anos

2- O meu género é:

- ☐ Feminino ☐ Masculino

3- A minha área de serviço é:

- ☐ First / Protector ☐ D.A.F. ☐ Peças ☐ Oficina
☐ Comercial ☐ Outra

Maria Santos

4- Desempenho a minha função atual há:

- ☐ 1ano
 ☐ 1-2anos
 ☐ 3-5anos
 ☐ 6-10anos
 ☐ +10

5- As minhas habilitações literárias são:

- ☐ Ensino Básico
 ☐ Ensino Secundário
 ☐ Licenciatura
 ☐ Pós-graduação ou mais

Na escala o 5 corresponde a (concordo totalmente) e o 1 a (discordo totalmente) com a afirmação feita.

		5	4	3	2	1
6	Na publicitação da formação senti que houve mais comunicação entre os colaboradores.					
7	A formação ajudou-me a desenvolver enquanto profissional					
8	Conheci melhor alguns colegas de trabalho das diferentes áreas					
9	Senti-me motivado/a para aprender mais					
10	Senti-me recompensado/a pela oportunidade					
11	Sou a favor da realização de mais formações					

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Inquérito: Participação na Formação

Inquérito elaborado para os colaboradores que NÃO participaram na Formação.

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei o presente inquérito com o intuito de identificar o porquê dos colaboradores do Grupo Filinto Mota da Circunvalação não terem realizado a formação de Sensibilização em Primeiros Socorros.

Leia atentamente o inquérito abaixo e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Obrigada pela disponibilidade.

1- A minha idade é:

- ☐ 20-30anos
 ☐ 31-40 anos
 ☐ 41-50 anos
 ☐ 51-60 anos
 ☐ 61-70 anos
 ☐ +70 anos

Maria Santos

2- O meu género é:

☐ Feminino ☐ Masculino

3- A minha área de serviço é:

☐ First / Protector ☐ D.A.F. ☐ Peças ☐ Oficina
☐ Comercial ☐ Outra

4- Desempenho a minha função atual há:

☐ 1ano ☐ 1-2anos ☐ 3-5anos ☐ 6-10anos ☐ +10

5- As minhas habilitações literárias são:

☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação ou mais

6- Assinale com um X apenas UMA das afirmações que o levaram a NÃO participar na Formação em Primeiros Socorros

Não participei na formação porque:		Sim	Não
<input type="checkbox"/>	O conteúdo da formação não era do meu agrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Já tinha os dias ocupados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Não me apeteceu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Já tinha a formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Não é do meu interesse participar em formações da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Inquérito: Não Participação na Formação

Inquérito elaborado para os colaboradores sobre a Partilha de Informação.

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei o presente inquérito com o intuito de identificar o impacto nos colaboradores do Grupo Filinto Mota da Circunvalação, com a Partilha de Informação relativa ao Grupo Filinto Mota.

Leia atentamente o inquérito abaixo e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Obrigada pela disponibilidade.

1- A minha idade é:

- ☐ 20-30anos
 ☐ 31-40 anos
 ☐ 41-50 anos
 ☐ 51-60 anos
 ☐ 61-70 anos
 ☐ +70 anos

2- O meu género é:

- ☐ Feminino
 ☐ Masculino

3- A minha área de serviço é:

- ☐ First / Protector
 ☐ D.A.F.
 ☐ Peças
 ☐ Oficina
 ☐ Comercial
 ☐ Outra

4- Desempenho a minha função atual há:

- ☐ 1ano
 ☐ 1-2anos
 ☐ 3-5anos
 ☐ 6-10anos
 ☐ +10

5- As minhas habilitações literárias são:

- ☐ Ensino Básico
 ☐ Ensino Secundário
 ☐ Licenciatura
 ☐ Pós-graduação ou mais

Na escala o 5 corresponde a (concordo totalmente) e o 1 a (discordo totalmente) com a afirmação feita.

		5	4	3	2	1
6	A informação partilhada foi simples e clara					
7	Tenho uma melhor consciência de toda a estrutura do Grupo Filinto Mota					
8	Compreendo melhor quais são os Valores, Missão e Visão do Grupo					
9	Fiquei a conhecer melhor todo o percurso (história) do Grupo					
10	Senti-me integrado na partilha de informações do Grupo					
11	Sou a favor da partilha de mais informação sobre o rumo do Grupo					

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Inquérito: Partilha de Informação

Inquérito elaborado para os colaboradores que participaram no evento de Paintball:

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei o presente inquérito com o intuito de identificar o impacto nos colaboradores do Grupo Filinto Mota da Circunvalação, com o evento realizado de Paintball.

Leia atentamente o inquérito abaixo e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Obrigada pela disponibilidade.

1- A minha idade é:

- ☐ 20-30anos ☐ 31-40 anos ☐ 41-50 anos ☐ 51-60 anos ☐ 61-70 anos
☐ +70 anos

2- O meu género é:

- ☐ Feminino ☐ Masculino

3- A minha área de serviço é:

- ☐ First / Protector ☐ D.A.F. ☐ Peças ☐ Oficina
☐ Comercial ☐ Outra

4- Desempenho a minha função atual há:

- ☐ 1ano ☐ 1-2anos ☐ 3-5anos ☐ 6-10anos ☐ +10

5- As minhas habilitações literárias são:

- ☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação ou mais

Na escala o 5 corresponde a (concordo totalmente) e o 1 a (discordo totalmente) com a afirmação feita.

		5	4	3	2	1
6	Na publicitação do evento senti que houve mais comunicação entre os colaboradores.					
7	No dia do Paintball senti que havia uma grande união entre todos.					
8	Houve espírito de grupo e partilha.					
9	O Paintball contribuiu para melhorar a relação com os meus colegas.					
10	Sinto que a comunicação entre colaboradores melhorou.					
11	Sou a favor da realização de mais eventos como o de Paintball					

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Inquérito: Participação no Evento

Inquérito elaborado para os colaboradores que NÃO participaram no evento de Paintball:

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei o presente inquérito com o intuito de identificar o porquê dos colaboradores do Grupo Filinto Mota da Circunvalação não terem participado no evento realizado de Paintball.

Leia atentamente o inquérito abaixo e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Obrigada pela disponibilidade.

1- A minha idade é:

☐ 20-30anos

☐ 31-40 anos

☐ 41-50 anos

☐ 51-60 anos

☐ 61-70 anos

☐ +70 anos

2- O meu género é:

☐ Feminino

☐ Masculino

3- A minha área de serviço é:

☐ First / Protector

☐ D.A.F.

☐ Peças

☐ Oficina

☐ Comercial

☐ Outra

Maria Santos

4- Desempenho a minha função atual há:

- ☐ 1ano ☐ 1-2anos ☐ 3-5anos ☐ 6-10anos ☐ +10

5- As minhas habilitações literárias são:

- ☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação ou mais

6- Assinale com um X apenas UMA das afirmações que o levaram a NÃO participar no Evento de Paintball.

Não participei no Evento de Paintball porque:		Sim	Não
<input type="checkbox"/>	A atividade de Paintball não é do meu agrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	O valor de participação era elevado para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Já tinha o dia ocupado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Não é do meu interesse participar em eventos da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Inquérito: Não Participação no Evento

Inquérito Geral Final:

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei o presente inquérito com o intuito de identificar a evolução da avaliação dos colaboradores do Grupo Filinto Mota da Circunvalação às afirmações que foram trabalhadas depois das ações, com o objetivo de ter uma perspetiva do impacto da diferença entre as mesmas afirmações.

Leia atentamente o inquérito abaixo e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Obrigada pela disponibilidade.

1- A minha idade é:

- ☐ 20-30anos ☐ 31-40 anos ☐ 41-50 anos ☐ 51-60 anos ☐ 61-70 anos
☐ +70 anos

2- O meu género é:

☐ Feminino ☐ Masculino

3- A minha área de serviço é:

☐ First / Protector ☐ D.A.F. ☐ Peças ☐ Oficina
☐ Comercial ☐ Outra

4- Desempenho a minha função atual há:

☐ 1ano ☐ 1-2anos ☐ 3-5anos ☐ 6-10anos ☐ +10

5- As minhas habilitações literárias são:

☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação ou mais

Na escala o 5 corresponde a (concordo totalmente) e o 1 a (discordo totalmente) com a afirmação feita.

		5	4	3	2	1
9	Senti que o meu trabalho foi reconhecido.					
24	Existe uma melhor interação entre as várias áreas de serviço da empresa.					
25	Tenho vindo a ser informado sobre mudanças da empresa.					

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Inquérito: Geral Final

Entrevista:

No âmbito da realização da minha tese de Mestrado em Gestão de Marketing, elaborei a presente entrevista com o intuito de identificar o nível de compreensão do Marketing Interno dos colaboradores com cargos superiores.

Obrigada pela disponibilidade.

1- Em poucas palavras o que é para si o Marketing Interno?

2- Considera que este tem alguma relevância em ser incutido? Porquê?

3- Conscientemente promove o Marketing Interno em termos de comunicação, motivação, integração e satisfação aos colaboradores a seu cargo?

4- Acha que o Marketing Interno é tão ou mais importante que o Marketing Externo (direcionado aos clientes finais)?

No final os dados serão analisados e partilhados com todos.

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo.

Maria Santos.

Entrevistas: Marketing Interno a cargos de chefias.